

松 山 大 学 論 集
第 26 卷 第 6 号 抜 刷
2 0 1 5 年 2 月 発 行

プロモーションにおいてその重要性を
ますます高めつつある流通業者向け販売促進
—— アメリカにおける流通業者向け販売促進の最近の動きについて ——

中 山 勝 己

プロモーションにおいてその重要性を ますます高めつつある流通業者向け販売促進

—— アメリカにおける流通業者向け販売促進の最近の動きについて ——

中 山 勝 己

1. は じ め に

大正製薬は「リポピタン夏活！キャンペーン」：今年は70,000名様に素敵な賞品をプレゼント〔キャンペーン期間2014年7月1日(火)から8月31日(日)]を実施している。これはキャンペーンの対象商品についている応募シールを希望商品の枚数分集めて送ると、シール60枚コースの場合には抽選で300名にシャープ「40V型ハイビジョン液晶テレビアクオス」が、30枚コースの場合には抽選で300名にソニー・コンピュータエンタテインメントの「プレイステーション4」ジェット・ブラックが、20枚コースの場合には抽選で300名にダイソン「DC61 モーターヘッド」が当たるという、コンテストという手法の消費者向け販売促進である。

キリンビバレッジは2014年11月7日(金)応募締切で「ドリームティーパーティーキャンペーン」を実施している。これは、キャンペーンの対象商品に付いているバーコードを集めて送ると、抽選で東京ディズニーリゾートパークチケットまたはティータイムグッズが当たるという、コンテストという手法の消費者向け販売促進である。

小売店を訪れてみると、買物客の目に止まりやすい場所に各種広告主企業が展開している販売促進を告知するための印刷物が置かれており、販売促進に関心を持っている人は、自由にそれを持ち帰り、改めて内容を詳しく調べてみる

ことができるようになっている。販売促進の告知は雑誌や新聞を通じて行われてみたり、インターネットを通じて、またときによってはテレビを通じて行われることもある。このように、最終消費者を対象として実施される販売促進は本来的にとっても人の目に付きやすいという性格を持っているわけであるが、実際のところ、十分に多くの消費者から反応を引き出すことができるようにするためには、視認性（visibility）という要件を満たしてやるようにすることが大切となってくるわけで、この視認性という要件が消費者向け販売促進の成功のカギとなってくる。これとは対照的に、流通業者を対象として実施される販売促進が一般消費者の目に止まるというようなことは、消費者向け販売促進と比較するとずっと少なく、それだけに、流通業者を対象としてどのような販売促進が展開されているかということを知っている人は少ないというのが実際のところである。流通業者向け販売促進を展開しようとする際に主要メディアが利用されることは、たとえあったとしても、極めてまれで、それだけに、流通業者向け販売促進が最終消費者の目に止まることはほとんどない。にもかかわらず、各種タイプの流通業者向け販売促進に投入される予算の規模は膨大な額にのぼり、その額は増大を続けているというのが実際のところである¹⁾。

アメリカにおいては、1980年代に入るとマーケティング・プログラムにおいて販売促進が占める重要性が急速に増大し始めるようになる。消費者用品を生産・販売している平均的な広告主についてみると、それまでは通常、プロモーション予算のうちの70パーセント近くを広告に投入するというやり方を採用していたわけであるが、1981年になると、プロモーション予算のうち広告に投入される予算の占める比率は43パーセントにまで低下し、1992年になるとさらに27パーセントにまで減少することになる。同時期、消費者用品を生産・販売しているメーカーのプロモーション予算をみてみると、各種販売促進策に投入される予算の占める比率は、これまでは30パーセントを下回っていたものが、70パーセントを上回るようになってゆく。Leo Burnett USAにとってH. J. Heinzは重要な取引先広告主の1つとなっていたわけであるが、

Heinz はそれまで広告に投入していた1億3千万ドルを超える予算を4千万ドル近くにまで削減し、マーケティング予算の多くをクーポン提供や流通業者向け販売促進、さらには価格ディールに配分するという意思決定を行うようになるに至り、それまで36年間続いていた両社の関係は1994年に終わりを告げることになる。しかし、Heinz はそのうち、利用可能なプロモーション予算をもっと消費者向け広告に振り向けるようにする必要があるということを感じ始めるようになり、Heinz と Leo Burnett の関係は1998年に修復されるようになる。これは、流通段階、特に小売店段階において自社ブランドの売上高を確保するとなると、ブランドの好ましいイメージが醸成されていることが大切となってきたとき、ブランドに対する消費者の好ましいイメージを醸成するためには、どうしても一定水準以上の広告活動の展開ということが必要となってくるということを Heinz が改めて強く認識するようになったからにほかならない。それでは、Heinz が広告に投入する予算の規模が反転して過去の水準にまで完全に回復することになったかというとは決してそうではない²⁾

アメリカにおいては総マーケティング費や総プロモーション費において広告費や消費者向け販売促進費、さらにはまた流通業者向け販売促進費がどのくらいの比率を占めているのであろうか。Kotler と Armstrong によると、今日、消費者用パッケージ商品を扱う企業の多くで、販売促進費は全マーケティング支出の75パーセント以上を占めている。広告費の伸びは年率7.6パーセントに留まっているのに対して、販売促進費は年率12パーセントの割合で伸びている³⁾ 今日、平均的な消費者用パッケージ商品のメーカーでは、全マーケティング予算に占める販売促進予算の比率は60パーセントとなっている⁴⁾ メーカーが最終消費者を対象とした販売促進に投入している費用(21パーセント)よりも小売業者や卸売業者を対象とした販売促進に投入している費用(79パーセント)の方が多くなっている⁵⁾ Parente は、全販売促進費のうちの3分の2以上が流通業者向け販売促進に投入されており、流通業者向け販売促進に投入される費用は、販売促進費と広告費をすべて合わせた費用のうちの半分を占め

るまでになっているという説明の仕方をするとともに⁶⁾、別のところでは、全マーケティング費のうちの約45パーセントは流通業者向け販売促進に振り向けられているという記述の仕方をしている⁷⁾。さらにまた Schultz と Barns は、PROMO 誌の数字を引き合いに出して、製造業者のマーケティング費のうちの50パーセントは流通業者向け販売促進に、24パーセントは消費者向け販売促進に、そして26パーセントは消費者を対象とした広告に使われていると説明している⁸⁾。こうした記述の仕方についてはそのどれをとってみても、たとえば「全マーケティング支出」であるとか「全マーケティング予算」、さらにはまた「マーケティング・コミュニケーション」が、あるいはまた「プロモーション」が具体的にはどのようなものから構成されているのかということが判然とせず、曖昧さを感じざるを得ないわけであるが、確かにいえることは、アメリカの消費者用パッケージ商品を生産・販売している企業の間では、マーケティング費やプロモーション費に占める広告費の比率が低下し、販売促進費の占める比率が増大してきているということ、そして、販売促進費の内訳をみると、消費者向け販売促進費の占める比率と比較して流通業者向け販売促進費の占める比率が相当程度高くなってきているという理解の仕方をしてみることができるということである。本稿においてはそうした、アメリカのマーケティングにおいて、統合型マーケティング・コミュニケーションにおいて、あるいはまたプロモーションにおいて重要な位置を占めるようになってきている流通業者向け販売促進の動きについて詳しくみてみることにする。

2. 流通業者向け販売促進の特質

Clow と Baack によると、「流通業者向け販売促進 (trade promotion)」とは、製造業者や流通チャネルのそのほかのメンバーが、自社が取り扱っている商品を小売業者が仕入れ、販売してくれるように、彼らをプッシュするために使われる金銭 (コスト) あるいはインセンティブ (誘因) をいう。流通業者向け販売促進はこれを、流通チャネルのメンバーが流通チャネルのほかのメンバーを

刺激付けして、彼らが「再販売するために商品を購入してくれるようにする」ことを狙って使うインセンティブというふうにとらえてみると最も分かりやすい。言葉を換えていうならば、流通業者向け販売促進は、小売業者やディストリビュータ、卸売業者、ブローカー、あるいは代理商を対象として実施されることになる。製造業者は流通チャネルのメンバーに積極的に働き掛け、彼らが商品を仕入れ、販売してくれるようにするため、流通業者向け販売促進を実施してみることができる。卸売業者やディストリビュータ、ブローカー、さらには代理商は、最終消費者に対する再販売を目的として小売業者が商品を積極的に仕入れてくれるように働き掛けを行うため、流通業者向け販売促進を利用してみることができる⁹⁾。

これに対して Tellis は次のように説明している。「流通業者向け販売促進 (trade promotion)」とは、製造業者がディーラーを対象として実施する販売促進をいう。「ディーラー (dealer)」とは、卸売業者やディストリビュータ、さらには小売業者をいうわけであるが、流通業者向け販売促進は、実際には、小売業者を対象として実施されることが多くなっている。それは、流通チャネルの最終段階に位置しているのが小売業者で、製造業者は小売業者を通じてしか、流通業者向け販売促進の消費者への還元ということを実現することはできないからである。加えてまた、製造業者から直接商品の仕入を行う大規模小売チェーンが急速にその力を伸ばしてきており、流通業者向け販売促進においては、製造業者と小売業者の関係がますます重要な意味を持つようになってきている。話を簡単にするためには、製造業者対小売業者という文脈のなかで流通業者向け販売促進を説明すると分かりやすいかもしれない。しかし、ここで頭に入れておいてもらいたい点は、流通チャネルは複数の機関（当事者）によって構成されることになるわけで、製造業者が卸売業者を対象として行う販売促進や卸売業者が小売業者を対象として行う販売促進も、われわれは流通業者向け販売促進という言葉でよんでみることもできるということである¹⁰⁾。

2-1 流通業者向け販売促進の狙い

消費者向け販売促進と同じように、流通業者を対象とした販売促進プログラムを実施しようとする際にも、メーカーは明確な目標ならびに測定可能なゴールを設定しておくようにすることが大切となってくるわけであるが、加えてまた、流通業者向け販売促進を通じてメーカーが達成したいと願っていることは何かということを十分に頭に入れておくようにすることが肝心である。Belch と Belch は、卸売業者や小売業者などのマーケティング媒介者を対象とした販売促進の典型的な目標として、新製品を取り扱ってくれる流通チャネルを確保するとともに、それら流通チャネルが新製品の販売を背後から積極的に支援してくれるようにする、流通チャネルのメンバーが既存ブランドの販売を引き続き積極的に支援してくれるようにする、小売業者に働き掛けて彼らが既存ブランドを棚にたくさん並べてくれるようにする、さらにはまた、小売店段階におけるブランドの在庫量を増大させる、といった目標をあげている。ここでは次に、こうした、流通業者向け販売促進の目標に関する Belch と Belch の考え方を、もっと詳しく紹介しておくことにする¹¹⁾

(1) 新製品を販売するための流通チャネルの確保

流通業者向け販売促進は、新製品のための棚のスペースを提供してもらえるように小売業者を刺激付けするために実施されることが多い。製造業者はスーパーマーケットやドラッグストア、さらにはそのほかの主要な小売業者に目を向けてみると、実際に利用可能な棚のスペースは極めて限られているということを十分に認識している。それだけに、製造業者としては、小売業者に新製品を取り扱ってもらおうと思うならば、彼らに対して金銭的なインセンティブを提供してやるが必要となってくるのである。たとえば、Lever Brothers では、固形石鹸の Lever 2000 の市場導入に際して大々的な見本提供を実施するとともに、額面価値の高いクーポンを配布するというやり方を採用し、大きな成果を収めている。しかしながら、こうした消費者向け販売促進に加えて、同

社は小売業者が新ブランドを仕入れ、それを積極的に推奨・販売してくれるようにするため、流通業者を対象としたディスカウント策も実施している。

メーカーは小売業者や卸売業者に働き掛けて、新製品を仕入れてもらうための手段として流通業者向けディスカウントあるいはそのほかのタイプの特別の価格割引ディールを利用してみることができるわけであるが、メーカーは小売業者や卸売業者が自社ブランドを積極的に「プッシュ」してくれるようにするための手段として、上とはまた異なる販売促進策を利用してみることができる。メーカーは小売業者が所定の店舗内におけるトラフィック（人の流れ）の最も多いセクション（コーナー）に自社ブランドをディスプレイしてくれるようにするためにマーチャンダイジング・アローワンスを利用してみることができるし、卸売業者あるいは小売業者の従業員に働き掛けて、彼らが新製品を顧客に推奨・販売してくれるようにするための手段として、インセンティブ・プログラムあるいはコンテストを実施してみることが可能である。

(2) 既存ブランドに対する流通業者の背後からの支援を引き続き確保する

流通業者向け販売促進は流通チャネル段階における既存ブランドの取扱店率を引き続き維持するとともに、既存ブランドに対する流通業者の背後からの支援を引き続き確保するために実施されることが多い。プロダクト・ライフ・サイクルの成熟段階にあるブランドは、特に競争他社ブランドと比較してみた場合の差別的特性が認められない場合であるとか、新製品との競争に直面していた場合には、卸売段階ならびに小売段階（もしくは、卸売段階あるいは小売段階）における商品の取扱店率が減少してしまう場合がよくある。卸売業者や小売業者に働き掛け、市場での地位が弱くなってしまった商品（売れ行きが芳しくなくなってしまった商品）を彼らが引き続き取り扱ってくれるようにするための手段として流通業者向けディールが実施されることがしばしばある。というのは、市場における地位の弱い商品であったとしても、価格割引が提供されていれば、その分だけ利益率を増大させることができるようになるからであ

る。マーケット・シェアの低いブランドの場合には流通業者向け販売促進に対するウエイトが高くなることが多い。その理由は、媒体を用いた広告を流すことによって競争ブランドとの差別化を図ろうと思っても、それを行うために必要となってくる資金を確保することがマーケット・シェアの低いブランドの場合には難しいからである。

ブランドのマーケット・シェアが十分に高い場合でも、総合的なマーケティング戦略の一環として流通業者向け販売促進が実施されることがある。たとえば、H. J. Heinz Co. では、自社の多くのブランドについて、そのマーケット・シェアを引き続き維持するため、流通業者向け販売促進に高いウエイトを置いている。消費者用パッケージ商品を生産・販売している企業の多くは、小売業者段階における自社商品の取扱店率を引き続き維持するとともに、小売業者からの積極的な支援を勝ち取ることができるようにするため、流通業者向け販売促進に力を入れている。

(3) 小売業者を刺激付けし、既存ブランドを店頭にディスプレイしてもらい、販売してもらう

流通業者向け販売促進のもう1つの目標としては、小売業者に働き掛けて既存ブランドを店頭にディスプレイしてもらい、販売してもらうという目標をあげてみるができる。マーケターは、商品購入意思決定の多くは小売店の店内において行われ、それだけに、販売促進型の特別のディスプレイを行ってやるようにすると、ブランドの売上高の増進に極めて高い効果を期待することができるようになるということを経験的によく知っている。流通業者向け販売促進のゴールのなかでも特に重要となってくるゴールが、それぞれの小売店が個々の商品のために用意している通常の陳列棚とはまた異なる場所に設けている商品ディスプレイ空間を獲得するというゴールである。アメリカの典型的なスーパーマーケットについてみると、個々の陳列棚のエンド(一番端の部分)、レジ(チェックアウト・カウンター)のそば、ならびに、店内のそのほかの場

所を含めて、合計約 50 箇所にもそうしたディスプレイ・エリアを設けている。マーケターはこうしたディスプレイ・エリアに自社商品を陳列してもらえるようになることを願っている。というのは、そうした場所に商品を陳列してもらえるようになれば、買物客に自社商品を見てもらえるようになるチャンスが高まるからである。そうしたディスプレイ・エリアを 1 つ確保できただけでも、販売促進の期間中にブランドの売上高を大幅に増大させることができるようになる場合が多いのである。

(4) 小売業者段階における商品の在庫量を増大させる

製造業者は小売業者あるいは流通チャネルのそのほかのメンバーの商品在庫水準を増大させるために流通業者向け販売促進を実施することがしばしばある。小売業者段階における自社商品の在庫水準を増大させるための流通業者向け販売促進を製造業者が実施する理由としてはいくつかのものをあげてみることができる。まず第 1 に、卸売業者や小売業者が自社の倉庫ないしはバック・ヤードにストックしきれない程の在庫を抱えていた場合には、この商品を積極的に販売してくれるようになる可能性が高くなる。加えてまた、卸売業者段階や小売業者段階における商品の在庫量を増大させることができるようになれば、卸売業者や小売業者で商品の品切れ状態が生まれるようなことはなくなるし、したがって、卸売業者や小売業者は商品販売の機会を確実にものにすることができるようになる。

製造業者のなかには季節性の強い商品を製造・販売しているところもあるわけであるが、そうした製造業者の場合には、販売シーズンに突入するまでに小売業者が商品を仕入れてくれるようにするには、彼らに対して大幅なディスカウントを提供してやるようにすることが重要であるという考えを持っていることが分かる。販売シーズンに突入するまでに小売業者が商品を仕入れてくれるようになれば、製造業者は月別の商品生産量のばらつきを小さくすることができるようになり、在庫維持費の一部を小売業者あるいは卸売業者に還元するこ

とが可能となる。さらにまた、本格的な販売シーズンに突入するまでに小売業者が過剰な商品在庫を抱えてしまった場合には、小売業者はそれを解消するために、消費者を対象とした特別の販売促進やディスカウントを実施することがしばしばある。

以上みてきたように、Belch と Belch は流通業者向け販売促進の目標を大きく4つにまとめて説明しているわけであるが、Clow と Baack は、製造業者からみた場合の流通業者向け販売促進の主要な目標として、次のような9つの目標をあげている¹²⁾。

1. 新製品市場導入の初動段階における流通チャネルの確保
2. 小売店にとって最も重要な棚のスペース、あるいは、小売店にとって最も重要な床のスペースの獲得
3. 既存ブランドに対する背後からの支援
4. 競争企業がとってくる活動に対する対応
5. 発注規模の増大化
6. 小売業者段階における商品在庫の増大化
7. 製造業者段階における商品の過剰な在庫の縮小化
8. チャネル・メンバーとの間の良好なリレーションシップの構築
9. IMC プログラムの効果の増大化

加えてまた、Shimp は、製造業者は次に示すようなさまざまな目標を達成するために流通業者向け販売促進を実施してみることができるとしている¹³⁾。

1. 新製品あるいは改良が加えられた商品を市場導入する
2. 新しいパッケージあるいは新しいサイズの商品の取扱店率を増大させる
3. 小売業者段階における商品の在庫量を増大させる

4. 小売店の棚のスペースにおける自社商品のシェアを維持する、あるいは増大させる
5. 通常の棚の位置以外の場所にディスプレイを設置してもらえるようにする
6. 過剰な商品在庫を減少させ、商品の回転率を高める
7. 小売業者が流す広告において自社商品の特質を紹介してもらえるようにする
8. 競争企業の活動に対抗する
9. 最終消費者に対する商品の販売量を可能なかぎり増大させる

図表1は、流通業者向け販売促進の目標に関する Tellis の考え方を紹介してみたものである。¹⁴⁾

図表1 Tellis の考える流通業者向け販売促進の目標

商品の流通量の増大化

- 新ブランドを取り扱ってくれる流通業者を増やす、あるいは、新ブランドをディスプレイしてもらうための棚のスペースを増大させる。
- 既存ブランドの取扱店率を増大させる、あるいは、既存ブランドの棚のスペースを増大させる。

商品在庫量のコントロール

- 品切れになることを避けるために、小売業者段階における商品の在庫量を増大させる。新製品の市場導入が考えられている場合や、消費者向け販売促進が実施されることになっている場合には特にこれが重要となってくる。
- 商品の在庫を維持しておくために必要となってくる費用を製造業者から小売業者に転嫁させる。
- 小売業者段階における商品の在庫量を増大させることによって、競争企業が実施する販売促進に対して小売業者が反応しないようにする。

小売業者が実施する販売促進の刺激付け

- 小売業者が商品の小売価格を引き下げてくれるよう刺激付けする。
- 小売業者が実施する広告活動を刺激付けする。
- 小売業者が行う店内ディスプレイを刺激付けする。
- 小売業者が実施するそのほか各種の販売促進を刺激付けする。

3. 流通業者向け販売促進のタイプ

製造業者は卸売業者や小売業者を刺激付けするための誘因策として各種各様の流通業者向け販売促進手段を利用してみることができる。ここではアメリカの製造業者の間で使われることが多い流通業者向け販売促進を取りあげ、紹介してみることにする。

3-1 オフ・インボイス・アローワンス

所定の期間内に再販売業者 (reseller) が発注した商品に対して価格割引という形で提供されるディールすなわちディスカウントを仕入アローワンス (buying allowance) というが、こうした形のディスカウントは「オフ・インボイス・アローワンス (off-invoice allowance)」という形態を伴う場合が多い¹⁵⁾

「オフ・インボイス・アローワンス」においては、製造業者が小売業者に請求書を発行する際に、請求書に明示されている金額から直接所定の金額を割り引いてやるというやり方、あるいは、商品1個当たりの表示価格から直接所定の額を割り引いて請求するというやり方が採用されることになる。この種の価格割引は通常2週間から12週間かけて実施され、適用される価格割引の範囲は10パーセントから25パーセントというのが普通となっている。この場合、小売業者には販売促進の期間中であれば、1回当たりの商品の仕入数量に関係なく所定の価格割引が適用されることになっているわけであるが、この種の価格割引を利用して仕入れられた商品については、小売業者はその利益を消費者に還元することが期待されている¹⁶⁾

仕入アローワンスは「フリー・グーズ (free goods)」という形態を伴う場合もあるわけであるが、ここでは、商品を2個定価で購入すれば、無料の商品が1個付いてくるというふうに、商品を通常価格でより多く購入した場合にこの種の価格割引を提供するというやり方を採用してみることもできる。フリー・グーズ提供の仕方としては、商品を12個購入してくれた場合には1個をフリ

ー・グーズとして提供するというやり方とか〔これは baker's dozen とよばれている。baker's dozen とは 13 個を意味する。パン屋ではおまけの 1 個を付けたことからこうした言い方をする〕, 11 個につき 1 個, あるいは 10 個につき 2 個をフリー・グーズとして提供するというやり方が広く採用されているようである。ケースとしては少ないが 3 個に 1 個とか 1 個に 1 個というやり方も考えられる¹⁷⁾ 実際のところ, 小売業者を対象として実施されている価格割引提供のうちの 33 パーセントは, こうした形の販売促進策によって占められている¹⁸⁾ フリー・グーズとプレミアムの違いが問題となってくる。小売業者が購入した商品と全く同じ商品が無料で提供された場合, それはフリー・グーズとよばれることになるわけであるが, 小売業者が購入した商品が属する商品カテゴリーとはまた異なる商品カテゴリーに属する商品が販売促進策として無料で提供された場合, それは一般に「プレミアム (premium)」という言葉でよばれることになる。たとえば, 「石鹸を 2 ケース購入していただければ, シャンプーを 1 ケース無料で提供させていただきます」というときのシャンプーは, フリー・グーズとはいわず, プレミアムという言葉でよばれることになる¹⁹⁾

オフ・インボイス・アローワンスの短期的な効果は, 小売業者に働き掛けて, 商品の仕入数量を増大化させることにある。製造業者の側には, この種の価格割引を通じて小売業者の商品仕入数量が増大するようになれば, 販売促進が全く実施されていないときの小売業者の通常の商品仕入数量を上回る増分売上高を達成することができるようになるにちがいないという期待が働いている。流通業者向け販売促進を通じて得られた利益を小売業者が消費者に還元してくれるようになれば, 小売業者レベルでみた商品の増分売上高は消費者レベルでみた商品の増分売上高となって結び付いてゆくことになるのではないであろうか。しかしながら, 小売業者は商品の先行仕入を行うという手を取ることで, あるいは, 流通業者向け販売促進が実施されるようになるまで商品の仕入を手控えるという手を取ることで, 製造業者が実施する価格割引を通じて得られた利益の多くを, 消費者に還元することのないまま自分の懐に

入れてしまっているというのが実情である。そうしたことが十分に分かっているとしても、小売業者との取引を引き続き維持する、小売業者の商品在庫量を増大させる、あるいは他社との競争に打ち勝つために、製造業者は相変わらず流通業者向け価格割引を実施しているというのが実際のところである。しかし、製造業者のなかにはこのところ、自社が実施する流通業者向け販売促進から得られる利益を小売業者がこれまで以上に消費者に還元してくれるようにするため、流通業者向け販売促進の洗い直しを行うところが多くなってきている。そうしたゴールを達成するため、製造業者は次に紹介してあるようなさまざまなタイプの流通業者向け販売促進を採用するようになってきているわけであるが、その具体的な手段が数量割引、販売割り当てインセンティブ、ならびに実効成果基準型報奨インセンティブである。

3-2 数量割引

数量割引 (quantity discount) においては購入された商品の量によって割引額が変わるというスライディング・レート (sliding rate) が採用されるわけであるが、そうした点を除くと、数量割引とオフ・インボイス・アローワンスは似たような内容のものとなっているといえることができる。数量割引においては、たとえば、100個購入した場合には10パーセント、200個購入した場合には15パーセント、300個購入した場合には20パーセントという価格割引が提供されるという仕組みになっている。オフ・インボイス・アローワンスと数量割引を比較すると、数量割引の方が、ディスカウントを通じて得られた利益を消費者により多く還元してやろうという動機を小売業者に抱かせるのに優れているといえることができる。それでは製造業者はどのようにすれば、数量割引 (というディスカウント制度) が持っているそうしたプラス点を十分に引き出すことができるようになるであろうか。数量割引が持っているプラス点を十分に引き出すことができるようにするためには、製造業者としては、小売業者の通常の仕入数量に対してはディスカウントは適用せず、小売業者の通常の仕入数量

と比較してみた場合の仕入数量の増加分についてのみディスカウントを適用するという、ある一定のスライディング・スケールを設定しておくようにすることが大切となってくる。

たとえば、小売業者におけるある商品の通常の月間販売個数が100個で、消費者を対象とした10パーセントの価格割引を実施した場合、当該商品の売上高は1か月で50パーセント増大することになるものとする。そして、通常の販売レベルよりも「より多くの商品在庫」を抱えた場合、商品の在庫管理費は6パーセント増大するものとする。ここで、製造業者が小売業者に対して1か月間10パーセントのオフ・インボイス・アローワンスを提供するというやり方を採用した場合、小売業者はそれに対してどのような対応行動を取るようになるであろうか。

この場合、小売業者は、100個は1か月間の通常の販売個数分として、50個は消費者向け価格割引によってもたらされる増分販売個数に充てるため、そして100個は次の月以降の販売に回すための在庫として持っておくため、合計250個の商品を購入することになるかもしれない。小売業者は1か月間だけ、消費者に対して10パーセントの価格割引を提供してやる必要がある。ここで留意しておかなければならない点は、商品の在庫管理費が商品1個当たり6パーセント増大することになったとしても、流通業者向け販売促進（具体的にはオフ・インボイス・アローワンス）の期間中に100個の商品在庫を積み増しし、流通業者向け販売促進が実施されなくなる次の月に通常価格で商品を販売するようにすれば、商品1個当たり4パーセントの利益を確保することができるようになるということである。それでは、小売業者が行う商品在庫の積み増しを防ぐには、製造業者としてはどのようなディスカウントの仕組みを採用するようにすればよいであろうか。

この場合、製造業者は、小売業者が商品を100個購入した場合には価格割引を適用しないで、200個購入した場合には6パーセント、300個購入した場合には12パーセントという価格割引を適用するという内容の数量割引を採用し

てやれば、小売業者が行う商品在庫の積み増しを防ぐことができるようになる。こうした価格割引の方法を採用するようにしたとして、小売業者はどのような対応行動を取るようになるであろうか。価格割引を活かすためには、小売業者は1か月の販売個数100個を上回る個数を購入してやるが必要となってくる。しかしながら小売業者が200個しか購入しなかった場合には、たとえ価格割引が適用されたとしても、それは商品の在庫管理費の増加分で消えてしまうことになる。小売業者としては、価格割引のメリットが得られるようにするためには、200個以上商品を購入することが必要となってくるのである。しかし、小売業者としては3か月分以上の商品在庫の積み増しをしてしまうと、価格割引を通じて得られる利益が商品の在庫管理費の増加分で帳消しにされてしまうことになる。したがって、小売業者としては、価格割引のメリットを享受することができるようになる200個を50個上回る数だけ商品を購入し、10パーセントの消費者向け価格割引を実施するというやり方が最適のやり方といえることができるのである。

上の事例は、小売業者に商品在庫の積み増しを思い止まらせ、消費者への利益の還元ということを実現するためには、製造業者としてはどのような内容の数量割引を実施すればよいかということを示してくれている。こうした数量割引が持っている問題点は、実際には小売業者間で経営の規模に大きな差が認められるだけに、統一的なディスカウントの方式を採用してやることが実際には難しいということである。アメリカにおいては、法的には、たとえば輸送面における規模の経済性によってコストを低く抑えることができるという理由がない限り、製造業者は、小売業者によって商品の納入価格を差別化することはできないことになっている²⁰⁾

3-3 販売目標インセンティブ

「販売目標インセンティブ (quota incentive)」とは、予め設定されている所定の販売目標を小売業者が達成できた場合に、彼らに提供される現金という報

奨 (cash reward) あるいは定率のリバート (percentage rebate) をいう。一般に、こうした販売目標は前年度の売上高に対する今年度の売上高の増加率という形で示されている場合が多い。販売目標インセンティブは一般的に、たとえば自動車の特約店制 (car dealership) にみられるように、ディーラー (小売店) の取扱商品はある特定の1つの製造業者、ないしは2つの製造業者の商品に限定してもらうようにするという、排他的特約店制 (exclusive dealership) が採用されている場合に多く採用される販売促進手法となっている。

販売目標インセンティブにおいては、所定の報奨を受けるために必要な販売数量は小売業者ごとに設定されることになっており、また数量割引の場合には報奨は価格割引という形で小売業者に提供されることになっているわけであるが、そうした点を除くと、販売目標インセンティブと数量割引は似たような性格を持っているということができる。販売目標インセンティブは数量割引には認められない2つのプラス点を持っている。まず第1に、製造業者は、小売業者が通常の販売数量を上回る販売数量を確実に達成してくれるようにするために、報奨提供の条件となる販売数量 (販売目標) を調整することが可能である。こうした増加販売数量を達成するためには販売目標インセンティブを通じて得られる報奨の一部を商品価格の割引という形で消費者に提供してやろうという動機が小売業者の側に生まれるようになり、ひいてはそれが、流通業者向け販売促進を通じて得られる利益の消費者への還元率をさらに一層高める方向に働くことになるのである。第2に、製造業者は、販売目標インセンティブを小売業者間の競争を刺激付けするための手段として活用してみることも可能で、この場合、小売業者のプライドや競争心が働いて、小売業者の側には所定の販売数量を達成してやろうという動機が生まれるようになり、所定の販売数量を達成するために、小売業者は消費者を対象とした自店独自の販売促進を実施してくれるようになることが多くなってくる²¹⁾

3-4 実効成果基準型報奨インセンティブ

「実効成果基準型報奨インセンティブ (pay-for-performance incentive)」とは、小売業者が価格割引を通じて消費者に実際に販売した商品の数量に対してのみ製造業者が小売業者にディスカウントを提供するという販売促進策の総称をいう。実効成果基準型報奨インセンティブとしては、流通業者向け販売促進の各種手段のうち、ビル・バック (bill-back) やカウント・リカウント (count-recount)、さらにはスキャン・ダウン (scan-down) をあげてみることができる。

「カウント・リカウント」とは、流通業者向け販売促進の実施期間中に小売業者が実際に販売した商品の数量を製造業者が正確に計算し、その数量に基づいて小売業者にディスカウントを提供してやるというもので、こうした点を除くとカウント・リカウントはオフ・インボイス・ディスカウントと似たような性格を持った販売促進策となっているといえることができる。カウント・リカウントのもとにおいては、製造業者は、流通業者向け販売促進の開始時点における小売業者の期初在庫数量に小売業者の商品仕入数量を加えてやり (カウント)、その合計数量から流通業者向け販売促進の終了時点における小売業者の商品在庫数量を差し引いてやる (リカウント) ことによって、流通業者向け販売促進の実施期間中における当該小売業者の売上高を正確に把握してやるようにすることが大切となってくる。このように、製造業者は小売業者が仕入を行った商品の数量ではなく、小売業者が実際に販売した商品の数量を基にしてディスカウントを提供するというやり方がカウント・リカウントという販売促進策の特徴ということになる。それでは、小売業者がこうしたカウント・リカウントという販売促進策について好意的な見方をしてくれているかという点、決してそうではない。というのは、カウント・リカウントはオフ・インボイス・ディスカウントほど小売業者にやる気を起こさせてはくれず、また、カウント・リカウントの場合には、小売業者はどうしても、商品価格の割引という形で消費者に利益還元してやることを余儀なくされてしまうことになるからである。

「ビル・バック」においては小売業者が流通業者向け販売促進の実施期間中の商品販売個数を計算し、小売業者が販売個数分のディスカウントを製造業者に請求するというやり方が採用されることになるわけであるが、こうした点を除くと、ビル・バックはカウント・リカウントと似たような性格を持った販売促進策となっているといえることができる。小売業者がカウント・リカウントよりもさらにもっと嫌がるのがビル・バックである。というのは、ビル・バックの場合には小売業者自らが行わなければならない経理の仕事が多くなるからである。小売業者がその売上高をチェックアウト・スキャナーによって電子的に記録するというやり方を採用していた場合には、われわれはこれを「スキャン・ダウン」という言葉でよんでみることができるわけで、ビル・バックに際して、あるいはカウント・リカウントに際してこうしたやり方が採用されていた場合には、われわれはそれをスキャン・ダウンという言葉でよんでみることができる。われわれはそうしたやり方で記録した売上高をスキャナー・データとよんでいる。スキャナー・データはたとえば Information Resources Inc. などのような市場調査会社を使って処理している場合が多い。製造業者はオフ・インボイス・ディスカウントに代えて、上で紹介したような実効成果を基準としてインセンティブを提供するという形の販売促進策を採用してやるようにすれば、これまで以上に高い利益を実現することができるようになるのである²⁹⁾

3-5 ドロップ・シップ・アローワンス

流通業者向けアローワンスの2つ目のタイプが「ドロップ・シップ・アローワンス (drop-ship allowance)」とよばれるものである。対象となる商品が予め決められており、その商品を小売業者が発注してくれた場合、卸売業者やブローカー、代理商、あるいはディストリビュータを一切介さずに、迂回して直接注文の商品を届けることを了解してくれた小売業者に対して、製造業者からなにがしかの金銭が支払われることになっていたとすると、それをドロップ・シップ・アローワンスという。流通チャンネルの中間に位置するメンバーを迂回

して、注文された商品を届けるというやり方を採用することができるようになれば、それは製造業者にとっても小売業者にとってもとても利益になることである。こうしたやり方を採用することができるようになれば、製造業者からみた利益率と小売業者からみた利益率を同時に増大させることができるようになる。小売業者はその際、その気になれば、ドロップ・シップ・アローワンスを実施することによって得られるようになる利益の増分をすべて自分の懐に入れてしまうというやり方を取るのではなく、ドロップ・シップ・アローワンスの対象となった商品の売価を低くすることによって、自店が得られるようになった利益の増分を消費者に還元するというやり方を取ってみることができるのである。

ドロップ・シップ・アローワンスはまた別のプラス点も持っている。たとえば、製造業者は商品を小売業者に直接出荷してやるようにすることによって、小売業者との間でより強力なリレーションシップを構築することができるようになる。また、製造業者としては中間流通業者の人間の手を借りるようにしないとさまざまな取引を実現することは難しいかということ、必ずしもそうではないのである。加えてまた、自社ブランドを中間流通業者の営業担当者が積極的にプッシュしてくれるようにするためには、製造業者としては中間流通業者に対して、さらに追加して何らかの策を講じてやるようにすることが必要となってくるかということ、そうでもないのである。卸売業者が複数の製造業者の商品を取り扱っていた場合、卸売業者はどの製造業者の商品にも同じように力を入れてくれるようになることもあれば、あるいはまた、実際にはこちらの方が可能性は高いといってみることができるわけであるが、小売業者は自店に最も高い利益をもたらしてくれるブランドに力を入れるようになることが多くなることもある。

卸売業者あるいはディストリビュータを迂回して小売業者に直接商品を納入するというやり方が持っている最も重要なマイナス点は、製造業者がドロップ・シップ・アローワンスを実施している商品とはまた別の商品も取り扱って

いる卸売業者は、それら商品の取り扱いを一切止めてしまう、あるいは、それら商品の販売については一切力を入れないという形の報復に出てくるようになる可能性があるということである。

ドロップ・シップ・アローワンスを展開しようとする際、製造業者としては、卸売業者とのリレーションシップが大きく損なわれるようなことのないよう、十分に留意しておくようにすることが大切となってくる²³⁾

3-6 スロットティング・アローワンス

流通業者向けアローワンスのなかでも最も議論が多いのがスロットティング・アローワンス (slotting allowance) である。「スロットティング・アローワンス」とは、新製品を店内にディスプレイしてもらう見返りとして製造業者が小売業者に支払う金銭 (fund) をいう²⁴⁾ Belch たちによると、「スロットティング・アローワンス」(これは「商品陳列アローワンス (stocking allowance)」や「新製品発売アローワンス (introductory allowance)」, あるいは「ストリート・マネー (street money)」といった言葉でよばれることもある) は、新製品をディスプレイしてもらうためのスロット (slot) すなわち場所 (position) を提供してもらう代償として小売業者に支払われるフィーをいう、と述べている²⁵⁾ 小売業者はいくつかの理由をあげて、スロットティング・アローワンスを製造業者に要求する正当性を主張することになる。まず第1に、小売業者は、新製品を在庫の1つとして抱え、それを店内の棚に陳列するとなると費用が必要となってくるということを主張する。その新製品が期待していたほど売れなかった場合、特に小売業者が数多くのチェーン店を持っており、それらチェーン店に一齐に当該新製品を陳列していた場合には、当該新製品を仕入れるために投入された資金は損失となって返ってくることになる。

第2に、小売業者の棚のスペースはすでにそのほとんどが既存の商品で埋め尽くされてしまっているため、小売業者の各店舗において新製品を新たに取り扱うとなると、その新製品のために小売業者の棚のスペースをどうにかして割

いてやるが必要となってくる。新製品を新たに取り扱うとなると、小売業者の棚にすでに並んでいるほかのブランドあるいは商品を棚から降ろしてしまうとか、ほかの商品を陳列するために使っていた棚のスペースを縮小するという手を取ってやるが必要となってくる。新製品を新たに取り扱うことができるようにするためにどのようなやり方が採用されるようになったとしても、小売業者としては、新製品を取り扱うことができるようにするために時間と費用を投入してやることを余儀なくされてしまうことになるのである。

第3に、スロットティング・アローワンスが用意されていると、小売業者としては、所定の新製品を新たに取り扱うことにするかいなかの意思決定を行うのに思い切りやすくなるといってみることができる。平均的なスーパーマーケットについて考えてみると、40,000 SKU (stock keeping unit) が取り扱われているわけであるが、毎年、少なくとも 10,000 の新製品について、それを取り扱うようにするか、取り扱わないことにするか判断を行わなければならないのである。小売業者の棚のスペースに置いてもらえるようにするために製造業者が支払ってもよいと考えている金銭の額をみれば、その製造業者が当該新製品に対して抱えている自信の程度を推し量ってみることができる。小売業者のいくつかの店舗についてみると、1 アイテムについてスロットティング・アローワンスが 25,000 ドルも支払われているケースがある。全国チェーンのなかには、百万ドル規模のスロットティング・アローワンスを要求してくるところもある。その商品が売上高を伸ばしてくれるようになるかどうか確信がないにもかかわらず、製造業者がその商品のために百万ドル規模のスロットティング・アローワンスを支払ってくれるようになるとはどうしても考えられない。そうしたこともあるため、スロットティング・アローワンスが設定されることになっていた場合には、製造業者は、本格的な市場導入に踏み切る前の段階で当該新製品をテスト・マーケティングにかけ、市場において成功する可能性があるかないかの評価をしっかりと行ってくれるようになるので、そのような意味でスロットティング・アローワンスは重要な意味を持ってくるようになるという考え方を小売

業者は持っている。

このほかにも問題があつて、それが、小売業者がスロットティング・アローワンスの設定を歓迎する4つ目の理由となつて結び付いてゆくことになる。スロットティング・アローワンスの設定を小売業者が歓迎する理由は、スロットティング・アローワンスが設定されていると、毎年市場導入される商品の数を減らすことができるようになるに違いないという考えを小売業者が持っているからにはかならない。毎年市場導入される商品の数を減らすことができるようになれば、市場において失敗を余儀なくされる新製品の数的大幅に減ってくることになる。小売業者がスロットティング・アローワンスの設定を歓迎する第5の理由は、スロットティング・アローワンスが設定されていれば、それが小売業者の純利益の増大に貢献してくれるようになる可能性があるということである。小売店で取り扱われている商品はマージン (margin or markup) が低いものが多い。スロットティング・アローワンスが設定されていれば、小売業者はスロットティング・アローワンスという形で金銭を手にすることができるようになり、それを小売業者の経営に活かすことができるようになる。小売業者が稼ぐ純利益のうちの20パーセントから40パーセントは、流通業者向け販売促進という形をとって小売業者に提供される金銭によって生み出されているものと推定されている。

次に、スロットティング・アローワンスに関する議論を製造業者の立場に立ってみてみると、製造業者は、スロットティング・アローワンスは、実際の使われ方をよく観察してみると、小売業者から仕掛けられるゆすりという性格を持っているというとらえ方をしている。製造業者の多くは、小売業者が要求してくるスロットティング・アローワンスは金額があまりにも高く、そもそも、本質的にいって不公正な性格を持っているというとらえ方をしている。スロットティング・アローワンスが設定されていると、製造業者は小売業者に対して何百万ドルという費用を支払わなければならないわけであるが、もしそうしたスロットティング・アローワンスが実施されていなかったならば、製造業者はそれ

らの費用を広告や消費者向け販売促進、さらにはそのほか各種のマーケティング活動に投入することができていたはずなのである。スロットティング・アローワンスが設定されていると、規模の小さな製造業者は、小売店の棚のスペースに自社商品を置いてもらおうと思っても、現実的にそれが不可能になってしまうわけであるが、それは、スロットティング・アローワンスを払おうにも、規模の小さな製造業者には、それを用意することができないからである。大手小売業者のなかには小規模企業向けの政策を展開し、規模の小さな企業の商品でも棚にディスプレイしてやるができるようにしているところもあるわけであるが、そうした小売業者の数は絶対的に限られているというのが実際のところである。たとえば、規模の小さなある製造業者は、棚のスペースを減らされてしまったため、売上高がそれまで1日に500ドルあったものが1日に50ドルにまで落ち込んでしまうことになる。全国的な規模の、ある大手の製造業者は、小売業者に対して多額のスロットティング・アローワンスを払っており、そのため、規模の小さな製造業者は、棚のスペースを大手製造業者に持って行かれてしまうことになる。スロットティング・アローワンスという販売促進策は、規模の小さな製造業者を市場から締め出してしまおうとともに、スロットティング・アローワンスを要求してくるその小売業者と目下取引関係にある企業に有利に働いてしまう販売促進策という性格を持っているということができる。市場に新規に参入しようとしている企業は、新製品の開発という面においてすでに膨大な額の先行投資をしてきているわけであるが、実際に市場に参入する段になると、今度はスロットティング・アローワンスの支払いがその企業を待っているのである。自社ブランドは競合他社ブランドと十分に戦ってゆけるだけの力を持っているということを100パーセント確信することができるようにならない限り、市場への新規参入を考えている企業は、市場に参入するとなると小売業者に対してスロットティング・アローワンスを支払うことを余儀なくされることになるというただ単にそれだけの理由から、市場への参入を思い止まってしまうことになるのではないであろうか²⁶⁾

3-7 エグジット・フィー

「エグジット・フィー (exit fee)」とは、小売業者が抱えている在庫のなかからある特定のアイテムを全て抜き出してもらい、その見返りとして小売業者に提供される金銭をいう。エグジット・フィーは、製造業者がたとえば3リットル入りの容器に入ったペプシであるとか、ペプシ・ワンなどのように、これまでなかった新しいサイズの商品、あるいは、既存商品の新しいバージョンを導入しようとしているときに採用されることが多い販売促進策といってみることができる。小売店の棚にはすでにペプシコの商品がたくさん置かれている。商品の新しいバージョンを開発し、それを棚に置いてもらうというやり方を採用しようとしている際にペプシコが頭に入れておかなければならないリスクは低いといえることができるわけであるが、新製品を開発し、それを棚に置いてもらうというやり方を採用しようとしている際にペプシコが頭に入れておかなければならないリスクは相当大きいといえることができる。商品の新しいバージョンが市場導入に失敗してしまった場合、すなわち、思うように売上高をあげることができなかった場合、あるいは、ある商品のいくつかのバージョンのうちの1つを在庫から一掃してしまうことが必要となってきた場合、小売業者は、スロットティング・アローワンスなどのような前払い型のフィー (up-front fee) とはまた異なるエグジット・フィーを製造業者に要求してくることになる²⁷⁾

スロットティング・アローワンスはグローサリー・チェーンの流通センターにおいて新ブランドを取り扱ってもらえるようにするために必要となってくるエントリー・フィー (entry fee) 的な性格を持っているわけであるが、小売チェーンのなかには、売上高が伸び悩んでしまっている、市場において失敗してしまったブランドを、流通センターの取り扱いブランドから外してしまうために必要となってくるフィーを製造業者に要求してくところがある。そうしたエグジット・フィーは、デスロットティング・アローワンス (deslotting allowance) という言葉でよばれることもある²⁸⁾

製造業者の新ブランドがある特定の小売チェーンにおいて取り扱ってもらう

ことができるようになった場合、製造業者と小売チェーンの間で契約が取り交わされることになるわけであるが、その契約においては、製造業者の新ブランドを小売チェーンの流通センターにおいて引き続き取り扱ってもらえることができるようになるためにクリアすべき、特定の期間をとってみた場合の、1週間単位でみたブランドの売上高の平均が明記されることになる。新ブランドが契約に明記された1週間単位の平均売上高を達成することができていなかった場合、小売チェーンはデスロットティング・チャージを製造業者に請求することになる。このチャージ、すなわちエグジット・フィーは、小売チェーンが当該新ブランドを流通センターの取り扱い商品から外してしまうための一連の処理を行う際に必要となってくる費用に当てられることになっている²⁹⁾

スロットティング・フィーは、これから新規参入しようとしている新ブランドがほかのブランドとの競争のスタートラインに立つことができるようにするために必要となってくるコストとするならば、エグジット・フィーは、新規参入を果たすことができたとはいうものの、ほかのブランドとの競争に打ち勝つことができず、結果的に市場から撤退することを余儀なくされてしまったブランドが後始末をするために必要となってくるコスト、別言するならば契約不履行フィー（failure fee）といってみることができる。この契約不履行フィーはスロットティング・アローワンスよりも高く、それだけに、製造業者には、市場において成功する可能性の高い商品しか発売しないように心掛けるとか、一度新発売したブランドについては確実に成功にまで導くことができるようにするために徹底した支援を与えるようにするという、強力な動機が働くようになる³⁰⁾

3-8 代金支払猶予：通常の支払い期限を越えて代金の支払猶予を認めるという販売促進策

Schultz たちは、技術論的にいうと代金支払猶予（dating）を流通業者向けアローワンスの1つのタイプとして取り上げるというやり方は当を得たやり方とはいえないということを認めながらも、代金支払猶予はディスカウント（価格

割引)の1つのタイプとして、あるいはまたディーラー向けアローワンスの手法の1つとしてとらえてみるることができるという理由から、代金支払猶予を流通業者向けアローワンスの1つとしてとらえてみるというやり方を採用している。小売業者は代金支払猶予という販売促進策を利用すれば、一定数量の商品をいますぐに手に入れ、商品購入代金はある一定期間かけて、分割して支払うことができるようになる。場合によっては、いまこの時点でとにかく割引価格で商品を購入すると、代金を支払って数日間たってその商品が出荷されてくるというケースも考えられるわけで、そうしたケースも代金支払猶予の1つのケースとしてとらえてみるることができる。たとえば、小売業者が750ドルの価値のある商品を製造業者から6月1日に購入したものとしよう。代金支払猶予という販売促進策を利用してやるようにすると、この小売業者は8月1日に250ドルを支払い、次の250ドルを9月1日に支払い、最後の250ドルを10月1日に支払うというやり方を取ることができるようになる。この場合、小売業者は商品の購入代金を前もって支払うことが義務付けられているかというところではなく、小売業者は店舗で商品が実際に売れた時点で、その都度、製造業者に対して購入代金を支払うというやり方を取ることができるようになるのである。代金支払猶予という販売促進策においては、實際上、製造業者は小売業者に対して無利子で金融支援を行ってやる形になる。

製造業者は代金支払猶予という販売促進策が好きである。その理由は簡単で、代金支払猶予という販売促進策は、流通業者を対象とした販売促進策のなかでもかなりの程度少ない費用で実施することができるからである。代金支払猶予という販売促進策を実施してやるようにすると、製造業者は倉庫料の削減ということを実現することができるようになることが多い。それは、代金支払猶予という販売促進策を実施することができるようになれば、製造業者は、工場で生産された商品を工場からすぐに小売店の倉庫にまで、あるいは小売店の商品保管エリアにまで移動せしめることができるようになるからにほかならない。代金支払猶予という販売促進策は、季節性の強い商品の売れ行きを活発に

するための手段として特に高い効果を期待することができる。たとえば、除雪車（snowblower）は4月、5月、さらには6月に販売されて、出荷されることになるわけであるが、購入代金の支払は10月まで、11月まで、あるいはまた12月まで猶予されることになる。こうした形の代金支払猶予という販売促進策を実施することができるようになれば、製造業者は小売業者に働き掛けて、商品の販売シーズンに備えて小売業者が商品の手持ち在庫を抱えてくれるようにすることができるようになるとともに、製造業者は適切な生産スケジュールを維持することができるようになる。製造業者、特に大量生産され、売れ足の速い商品を生産・販売している製造業者の場合には、代金支払猶予という販売促進策の利用を避ける傾向がある。その理由は、代金支払猶予というやり方を採用した場合、それは実質的には、商品を売らんがために自社が小売業者に対してわざわざ融資をしてやっているのと全く変わらなくなってしまうからである。代金支払猶予というやり方を販売促進策として過度に実施したりすると、それによって製造業者は、財務にまつわる問題を抱え込んでしまわなければならない可能性があるので、注意が必要である。

代金支払猶予という流通業者向け販売促進策は、たとえばタイヤやバッテリー、いくつかの大型の家庭用電気製品、さらには需要の季節変動が認められる設備や材料などの、比較的高額の商品や販売スピードの遅い商品の場合に採用されることが多くなっている。^{31), 32)}

3-9 ディーラー・ローダー

ディーラー・ローダー（dealer loader）とは、消費者向けプレミアムと似たもので、小売業者が製造業者から一定数量の商品を仕入れた場合、製造業者から小売業者に提供されるプレミアムをいう³³⁾。これに対して Tom Duncan は、ディーラー・ローダーとはプレミアムでも価値の高いプレミアムで、各種商品が特別に取り揃えられたものを小売業者が購入してくれた見返りとして、あるいは、小売業者が予め設定された額だけ商品を購入してくれた見返りとして、

製造業者から小売業者に対して提供されるプレミアムをいう、というふうに定義している³⁴⁾。ディーラー・ローダーは、そうした言葉の使い方からも容易に理解することができるように、まさに、ディーラー（小売店）を商品で一杯にすることを狙って展開されることになる³⁵⁾。加えてまた、ディーラー・ローダーは、製造業者が、再販売業者との間で好ましい関係（goodwill）を構築するのに効果を発揮してくれるようになる³⁶⁾。最もよく採用されているディーラー・ローダーのタイプが「バイイング・ローダー（buying loader）」と「ディスプレイ・ローダー（display loader）」の2つで、前者は一般に、ある一定量の注文を行うと、製造業者から小売業者に対してギフトが提供されるというもので、後者の場合、製造業者が行う販売促進を小売業者が支援してやると、ディスプレイが報奨として小売業者に提供されることになる。

バイイング・ローダーの具体的なケースを紹介すると、Budweiser は、所定の期間中にビールを一定数量以上販売してくれた小売店の店長に対して、スーパー・ボウルの観戦チケット付きの旅行券を無料で提供するというやり方を採用している³⁷⁾。ディスプレイ・ローダーとは POP ディスプレイの一部として小売業者、言葉を換えていうならばディーラーに提供されるプレミアムをいうわけであるが、販売促進が終わると、この POP ディスプレイは解体されることになる。ディスプレイ・ローダーの具体的なケースを紹介すると、ソフト・ドリンクを入れておくための冷蔵庫をあげてみることができる。販売促進のキャンペーン期間が終了すると、冷蔵庫すなわちプレミアムは小売業者のものになるわけであるが、小売業者はプレミアムとして製造業者から提供された冷蔵庫を各店補の従業員に景品として提供するというやり方を取ってみることもできる。アルコール飲料メーカーによっては、大きな瓶に入ったシャンパン、あるいは豊かな装飾を施したクリスタル・グラスをクリスマス用ディスプレイの一部として使うところがある。クリスマス・シーズンが終わると、ディスプレイは解体され、小売業者のオーナーは大瓶に入ったシャンパンとクリスタル・グラスをプレミアムとしてアルコール飲料メーカーから贈られることになる³⁸⁾。

Dr Pepper は7月4日の独立記念日に、ガス・グリルとピクニック・テーブル、さらにはバスケット等からなるあるストア・ディスプレイを設置することになるわけであるが、販売促進が終了すると、こうしたアイテムを、販売促進に協力してくれた小売店の店長に提供するというやり方を採用している³⁹⁾

製造業者は、小売業者向けに、あるいは小売業者の家族向けに、万人向きのするような小さなギフトから、スポーツ用品や衣料品、さらには多額の費用が必要となる海外旅行にいたるまで、ほとんどあらゆるタイプのものをディーラー・ローダーとして使ってみることができる。ディーラー・ローダーはある特定規模(量・額)の商品を小売業者が仕入れてくれるようになったときに提供されるということになっている場合が多いわけであるが、ローダー(すなわち小売店に提供されるプレミアム)の価値は、小売業者が最終的に販売してくれることになる商品の価値に比例して大きくなってゆく。こうしたタイプの販売促進策は、これから新しく展開される広告プログラムを背後から支援してやるようにするために実施されるようになることが多いわけであるが、その際、小売業者に提供されるローダーは、広告キャンペーンのテーマと密接に結び付いたものを使うようにすることが大切となってくる。

バイイング・ローダーやディスプレイ・ローダーは、いずれも、小売店の店頭には十分な量の新製品を陳列することができるようになった場合、あるいは、小売店の店頭においてPOPディスプレイを設置することができるようになった場合に、高い効果が発揮されるようになる可能性がある。バイイング・ローダーも、ディスプレイ・ローダーも、その基本的な狙いは、短期間で大量の商品を販売することができるようにすることにある。

3-10 プッシュ・マネーあるいはストリート・マネー

「プッシュ・マネー(push money)」(これは「PMs」とよばれたり、「ストリート・マネー(street money)」とよばれることもある)とは、製造業者のブランドを消費者に積極的に推奨・販売してもらうようにする、あるいはただ単に

製造業者が小売業者の愛顧心を獲得するために、製造業者から小売業者に対して提供される現金（金銭）をいう。プッシュ・マネーは現在すでに販売されている商品について採用される販売促進策で、小売業者が実施する販売促進の支援ということが意図されているわけであるが、そうした点を除くと、プッシュ・マネーはスロットティング・アローワンスと似たような性格を持っていることができる。プッシュ・マネーは全く任意に提供されることになるという意味で、ビル・バックやカウント・リカウントと性格を異にしているということができる。小売業者は店舗の棚のスペースの使い方であるとか、製造業者のブランドの販売を背後から支援するために自店が実施する販売促進の展開方法について、当然のこととして大幅な裁量権を持っているわけで、そのことを考えると、製造業者としては、自社の思い通りに小売業者を動かしてやろうなどといったことを考えるよりもむしろ、小売業者の愛顧心を獲得することができるような方策を講じるようにした方がよいということができるのである。スロットティング・アローワンスと同様にプッシュ・マネーはある特定の個人に対して提供されるものではなく企業に対して提供されるものである。したがって、プッシュ・マネーは違法な行為でもなければ賄賂としての性格も持っていないということである⁴⁰⁾

3-11 スピッフ

「スピッフ (spiff)」は、商品をさらに一層多く販売してやろうという動機を小売業者の販売員から引き出すために、製造業者が小売業者の販売員に対して提供するインセンティブという言い方をしてみることもできる。たとえば Whirlpool は、所定の販売促進キャンペーン期間中に Whirlpool の冷蔵庫を販売してくれた小売業者の販売員に対して、1台につき25ドル提供するというやり方を採用して行うことができる。小売業者の販売員が行う販売促進努力によって売上高が大きく変化する可能性の高い商品で、その商品が、小売業者としてもこのブランドに力を入れて売ってゆくことにするという目標を特別設定

していないような商品であった場合には特に、スピッフという販売促進策を実施してやるようにすれば高い効果を期待することができるようになる。これは流通業者向けコンテストについても全く同じことがいえるわけであるが、スピッフについても同様に、製造業者は小売業者の販売員のやる気を高めてやることができるようにするために、彼らを対象としたスピッフに関する広告活動を展開するという手を取ってみることができる。

製造業者はスピッフという販売促進活動を実施しようとする際には、小売業者からの了解を取り付けておくようにすることが大切となってくるわけであるが、それ以上に、広告を通じて当該販売促進活動に関する情報を周知しておくようにすることが大切となってくる。小売業者は製造業者が展開するスピッフに対していい顔をしない可能性がある。特に、広告活動を通じての徹底したスピッフの展開ということを製造業者が考えている場合には、小売業者側の抵抗が強くなってくる可能性がある。それは、スピッフが実施されると、製造業者と小売業者の販売員との間の関係が強くなってしまい、小売業者としては自店の販売員に対するパワーとコントロールを十分に維持することができなくなってしまう可能性があるからである⁴¹⁾

プッシュ・マネーやストリート・マネー、スピッフの取り扱い方については、各論者まちまちであることが分かる。Tellis はプッシュ・マネーあるいはストリート・マネーとスピッフを別のものとして論じている。それに対して Belch たちは、プッシュ・マネーとスピッフを同じものとして取り扱っている。Ulanoff はプッシュ・マネーはスピッフと試してみたり PMs と試してみたりすると述べている。Stanley はプッシュ・マネーはスピッフとか PM ともいうと述べている。Govoni はプッシュ・マネーはプロモーション・マネーあるいはスピッフともいい、ストリート・マネーは実質的にはプッシュ・マネーと同じような意味で使われると述べている。Schultz と Barnes は、プッシュ・マネーはスピッフと試したり PM と試したりすることもあると述べている。加えてまた、Shimp は、スロットティング・アローワンスはストックキング・アローワンス

と試みたりストリート・マネーと試みたりすることもあると論じている⁴²⁾。

3-12 流通業者向けインセンティブ

「流通業者向けインセンティブ (trade incentive)」は流通業者向けアローワンスと似たような性格を持っている。両者の相違点は、流通業者向けインセンティブの場合には、所定のアローワンスを手に入れることができるようになるためには、小売業者は何らかの機能を遂行することが期待されることになるという点である。流通業者向けインセンティブのゴールとしては実にさまざまなものをあげてみることができるわけであるが、流通業者向けインセンティブという販売促進策を採用した販売促進プランの大部分に共通して認められる基本的なゴールとしては、小売業者に働き掛けることによって、当該販売促進策の対象となっている製造業者のブランドを小売業者が顧客に積極的にプッシュ（推奨）してくれるようにするとか、小売業者が製造業者のブランドを積極的に仕入れてくれるようにするといったものをあげてみることができる。流通業者向けインセンティブの具体的な手段としては、共同マーチャンダイジング協定、コーポレート・セールス・プログラム、プロデュース・プラント・アローワンス、バック・ホール・アローワンス、クロス・ドック・アローワンス、ならびにプレミアム・パックスの6つをあげてみることができる⁴³⁾。

(1) 共同マーチャンダイジング協定

流通業者向けインセンティブのタイプのなかでも最も包括的な性格を持っているのが、「共同マーチャンダイジング協定 (cooperative merchandising agreement : CMA)」とよばれるもので、これは、小売業者と製造業者が共同して販売促進活動に当たるということを約束した、小売業者と製造業者の間で交わされる公式的な協定である。ここでは、協定の相手方である製造業者のブランドについても取り上げて訴求した広告を小売業者が所定の本数流すことにするといった

形の協定を結んでみることもできる。さらには、製造業者のブランドが持っているプライス・リーダーとしての特質を前面に打ち出して訴求するというアプローチの仕方も考えられる。さらにまたここでは、小売業者が実施するインスタ・プロモーションにおいては、製造業者のブランドを強調するようにするという協定を結ぶ、もっというならば、このブランドについては価格インセンティブが提供されているということを店舗を訪れた買物客に容易に気付いてもらえるような、特別のディスプレイを棚に設置するという協定を結ぶこともできる。価格割引提供の方法としてはさまざまなものが考えられるわけであるが、価格割引提供を実施しようとする際には、製造業者としては小売業者との間でCMA協定を結んでおくようにすると、それが大いに役立つことになる。というのは、小売業者との間でCMA協定を結んでおくようにすれば、製造業者は、価格アローワンスを小売業者に提供することによって小売業者が手にすることができるようになった利益を、小売業者が必ず顧客に還元してくれるようにすることができるようになるからである。CMA協定においては最後にまた、製造業者は特別にデザインしたインスタ・ディスプレイを、指定したある特定の日に、あるいはある特定の期間中、所定の場所に設置してもらうようにするという協定を、小売業者との間で結ぶことも可能である。

CMA協定は製造業者の間では採用されることの多い流通業者向けインセンティブのタイプとなっているということができる。それはなぜかというと、小売業者は、製造業者との間でCMA協定を結んだ場合、製造業者から金銭的なインセンティブを受け取ることができるようになるためには、CMA協定において明示されている機能を遂行することが要求されることになるからである。小売業者との間でCMA協定を結ぶことができるようになった場合、製造業者は小売業者が遂行する機能をコントロールする権利を手にすることができるようになる。また、CMA協定の一環として小売業者に価格アローワンスが提供されることになるわけであるが、小売業者との間でCMA協定が締結されているため、製造業者は価格アローワンスを通じて手にすることができるように

なった利益の何パーセントかを小売業者が消費者に還元してくれるようにすることができるようになるためである。さらにまた、CMA 協定についていうと、製造業者は小売業者との間で年間を通じての契約を締結するというやり方を取ってみることができるというプラス点を持っている。CMA 協定については、このようにより長期にわたる契約を小売業者との間で締結することができるようになるため、製造業者はぎりぎりの段階になってやっと流通業者向けインセンティブや流通業者向けアローワンスの実施に踏み切るというやり方を極力少なくすることができるようになるのである。

製造業者にとってみた場合の CMA 協定の有する最も重要なプラス点としては、小売業者との間で CMA 協定を締結するようにすれば、ある特定の具体的なマーケティング目標の達成ということを狙った流通業者向けインセンティブを立案・開発することができるようになったり、流通業者向けインセンティブを全体的な IMC プランのなかに初めから組み込むことができるようになるという点をあげてみることができる。共同マーチャンダイジング協定を小売業者との間で締結することができるようになれば、製造業者は、流通業者向け販売促進を使って短期間で駆け込み的に目標を達成するというやり方に大きく依存してしまうのではなく、統合型マーケティング・コミュニケーション・プログラムを構成する流通業者向け販売促進という視点に立ってプランニング作業を遂行することができるようになるのである。

CMA 協定は小売業者にも利益をもたらしてくれるようになる。小売業者の視点に立ってみた場合の CMA 協定の重要なプラス点としては、製造業者との間で CMA 協定を結ぶことができるようになれば、小売業者はカレンダー・プロモーションを企画・立案することができるようになるという点をあげてみるができる。「カレンダー・プロモーション (calendar promotion)」とは、製造業者が小売業者を対象として実施する流通業者向けインセンティブに連動して小売業者が顧客向けに企画・立案するプロモーション・キャンペーンをいう。製造業者との間で CMA 協定を締結することができるようになれば、小売業者

は何週間かは CMA 協定を結んでいる製造業者のある特定のブランドを取り上げてセールを行い、週が変わると今度はまた、同じ製造業者の別のブランドを取り上げてセールを行うというやり方を採用してみることができるようになる。カレンダー・プロモーションを展開することができるようになれば、小売業者は年間を通じていつもいずれか1つのブランドのセールが実施されているという状況を作り出すことができるようになる。カレンダー・プロモーションを展開することができるようになれば、小売業者はブランドを1つ1つ取り上げて順番にセールに掛けてやるようにすることができるようになる。こうしたセール展開のやり方は、その小売業者の商品の価格に敏感な顧客にとってはとても魅力的な販売促進のやり方ということができる。というのは、ここではどの時点を取ってみても常に、何らかのブランドがセールに掛けられることになるからである。ある特定のブランドに対してロイヤルティを抱いている消費者に対してはどのようなやり方を採用してみることができるかということ、ここでは小売業者は、それらの消費者にとってお好みのブランドをある期間中は定価で販売し、また別の期間になるとそれをセールで販売するというやり方を採用してみることができる。流通業者向けインセンティブを用いることによって各ブランドの売上高に凹凸が生まれないように手加えられているため、小売業者に入ってくるマージンは、販売促進の対象として取り上げられたブランドを1個販売した場合も、販売促進の対象として取り上げられなかったブランドを1個販売した場合も、みな同じようになるように設定されているわけであるが、それは販売促進の対象となるブランドは、そのうちすべて順番に回ってくるようになっているからである。小売業者は、顧客に対して提供されることになった価格割引分を自分が引き受けてしまうのではなく、製造業者にうまく肩代わりしてもらうようにすることが可能である。小売業者は、ある週は Budweiser を販売促進にかけ、次の週になると今度は Heineken を販売促進にかけるといいうやり方を採用してみることができる。ある特定のビールのブランドに対してロイヤルティを抱いている消費者は、自分のお気に入りのブランドをずっと継

続して愛飲することができるようになっていし、また一方で、価格に敏感なビールの消費者の場合には、販売促進を通じて売られているブランドを購入することができるようになっていわけであるが、酒販店は、販売促進の対象となっているビールを売った場合も、販売促進の対象とはなっていなかったビールを売った場合も、全て適正なマークアップが得られるようになっている⁴⁴⁾

(2) コーポレート・セールス・プログラム

「コーポレート・セールス・プログラム (corporate sales program : CSP)」も流通業者向けインセンティブの1つのタイプとしてとらえてみることができる。CSPは、主に、高度に専門化された商品を生産・販売している製造業者によって採用される販売促進のタイプとなっている。CSPは、1つの製造業者が生産・販売している全てのブランド・ポートフォリオについて適用して見ることができる販売促進策といってみることができる。製造業者は小売業者に向けて商品を出荷する際、1種類の同じ商品を店頭そのままディスプレイすることができるようになったパレット (ready-to-display pallet) に入れて出荷することになる。商品は全てパレットに入れて小売店に搬入されることになるため、小売業者は商品を1つ1つ棚に陳列するという作業を省いてしまうことができるようになってい。こうした、棚にそのままディスプレイすることができるようになったパレットは、商品の飾り付けの仕方ということが重要な問題として浮かび上がってくることはないような、ウェアハウストア (倉庫型店舗) や自動車部品を取り扱っている小売業者の場合にはとても有効である。その製造業者が生産・販売しているブランドの全てについてインセンティブを提供してやることができるようになれば、製造業者は小売業者に強力に働き掛けて、小売業者がその製造業者が生産・販売しているブランドの一部ではなく、全てのブランドを取り扱ってくれるようにすることができるようになるのである⁴⁵⁾

(3) プロデュース・プラント・アローワンス

製造業者は小売業者を対象としてプロデュース・プラント・アローワンス（producing plant allowance：PPA）とよばれるインセンティブを提供するというやり方を採用してみることができる。この場合、小売業者は、トラック1台分の商品を購入する、あるいはトラック2分の1台分の商品を購入すると、それに対して大幅なディスカウントを提供してもらうことができるようになる。商品の輸送には多額の費用が必要となってくるため、製造業者は常に、輸送費を削減することができるような方法を探し求めている。わずか1店舗あるいは2店舗程度の小売店舗に商品を搬入するために必要となってくる輸送費と、10店を超える小売店舗の1店1店に商品を搬入するために必要となってくる輸送費を比べてみると、後者の方が多くなってくる。規模の小さな製造業者、あるいは、ある特定の商品の生産・販売に高度に専門化した製造業者は、通常、ある特定のディストリビュータあるいはそのほか何らかのタイプの間流通業者を使って商品を販売するというやり方を取っていることが多いわけであるが、PPAはそうした製造業者がよく採用する流通業者向けインセンティブのタイプとなっている。こうしたやり方を取ることができるようになれば、製造業者は商品を輸送するために必要となってくる費用を削減することができるようになるわけであるが、それだけではなく、小売業者や製造業者は、本来ならばディストリビュータに持っていかれてしまっていたはずのお金を取っておくことができるようになるのである。Procter & Gamble などのような大手の製造業者の場合には、1回に注文してくれる商品の量が一般に少ない、規模の小さな小売業者についてのみしかこのPPAは使っていない。グローサリー・ストアや家具店、さらにはスポーツ用品店などは、自店の売上高（販売量）を増大させ、そうすることによって自店の利益を増大させることができるようにするため、「トラックロード・クリアランス」セール（トラック1台分の商品在庫一掃セール）を実施することが時折ある⁴⁶⁾。

(4) バック・ホール・アローワンス

流通業者向けインセンティブのもう1つのタイプが「バック・ホール・アローワンス (back haul allowance: BHA)」である。BHA は小売業者が商品の輸送費を払ってくれた場合に提供されることになる。PPA と BHA の基本的な相違点は、BHA の場合には商品を輸送するために必要なトラックの手配は製造業者ではなく小売業者によって行われることになるという点にある。バック・ホール・アローワンスが実施されていた場合、小売業者は自社が支払うことになった商品の輸送費を全て吸収してしまうことができるようになるとともに、PPA と比較してずっと多額の、流通業者向けインセンティブとしてのアローワンスを手にすることができるようになる⁴⁷⁾

(5) クロス・ドック・アローワンスあるいはペダル・ラン・アローワンス

規模は小さいが複数の店舗を持っているという小売業者の場合には、「クロス・ドック・アローワンス (cross-dock allowance)」, 言葉を換えていうならば「ペダル・ラン・アローワンス (pedal run allowance)」を利用することができる。この種のタイプのアローワンスを提供してもらえるようになるためには、小売業者はトラック1台分の商品を発注してやるようにすることが必要となってくるわけであるが、発注されたトラック1台分の商品はこの小売業者の同じ地理的地域に立地している複数の店舗に仕分けされて届けられることになる。たとえば、ここに半径50マイル内に8つの店舗を持つ規模の小さな小売業者があるものとしよう。この場合、この小売業者が製造業者に対してトラック1台分の商品を一括して発注すると、製造業者は発注されたグロサリー商品をこの小売業者の8つの店舗にそれぞれ仕分けして届けてくれるようになる。クロス・ドック・アローワンスについて指摘しておかなければならない重要な点の1つは、個々の店舗にはパレット単位で商品が届けられることになるということである。パレット単位で積み降ろし作業が行われることになるため、各店舗への納品の作業をより迅速に行うことができるようになるのである⁴⁸⁾

(6) プレミアム・パック

流通業者向けインセンティブの最後のタイプが「プレミアム・パック (premium pack)」あるいは「ボーナス・パック (bonus pack)」といわれるものである。ここでは、小売業者に対して商品の価格を割り引いて提供してやるというやり方を取るのではなく、商品を無料で提供してやるというやり方が取られることになる。この場合たとえば、製造業者は、次の60日間に小売業者が20カートン発注してくれた場合には、それに対して1カートンだけボーナス・パックとして提供してやるというやり方を採用してみることができる。ボーナス・パックは小売業者に対して無料で提供されるもので、ここではある特定の日に商品を発注してくれた場合にボーナス・パックを提供するとか、予め設定されている最低の発注量を超えた場合にボーナス・パックを提供するというやり方が採用されることになる。無料の商品を製造業者に提供してもらうことができるようにするためには、小売業者としては、予め設定された日に商品を発注することという規定と、予め設定されている一定数量以上商品を発注することという規定を守ることを要求されることが多くなっている⁴⁹⁾

流通業者向けインセンティブは、消費者向け販売促進と連動して実施されることが多い。たとえば、オートバイのHarley-Davidsonは、自社が発行するようになったChrome Visaカードに対する消費者の関心を増大させることができるようにするため、消費者向けにはHarley Dream Sweepstakesという消費者向け販売促進を実施し、小売業者向けには流通業者向けインセンティブを実施するというやり方を採用している。消費者を対象とした販売促進においては、52週間にわたって、毎週毎週、Big Twinというオートバイを賞品として提供するというやり方が採用されている。Chrome Visaカードを持っている人たちは、カードを使って買い物をした場合には、買い物1ドルにつき1回、スウィープstakesにエントリーすることができるようになっていたわけであるが、Harley-Davidsonは、販売促進に協力してくれているHarleyの取り扱い店でカードを使って買い物をした場合には、買い物1ドルにつき2回、スウィープス

テイクスにエントリーすることができるように、エントリー可能回数を増やすという手を取っている。Harley の取り扱い小売業者を刺激付けし、彼らが Chrome Visa クレジット・カードを作ってくれるように消費者に積極的に働き掛けてくれるようにするとともに、小売業者が自店のカウンターにディスプレイを設置してくれるようにするため、Harley-Davidson は流通業者向けインセンティブを実施している。顧客が Chrome Visa カードの申込書に必要事項を記入してくれ、最終的に加入が認められるようになった場合、そういう顧客 1 人につき 20 ドルのクレジットを、その小売業者が取り扱っている Harley-Davidson の商品に対してもらえるようになっていたのである⁵⁰⁾

3-13 流通業者向けコンテスト

製造業者は、売上高目標あるいはそのほかの目標を達成するため、流通業者向けコンテストを実施することがある。Tellis は「流通業者向けコンテスト (trade contest)」について、製造業者が企画・立案して実施されるもので、小売業者同士で競争をしてもらい、所定の販売目標 (sales target) を達成することができた小売業者に対して報奨を提供するという販売促進策をいう⁵¹⁾ という説明の仕方をしているわけであるが、マーケターは実際には、流通業者向けコンテストを、ブローカー対ブローカー、卸売業者対卸売業者、ある特定の同じ小売チェーンの店舗同士、小売チェーン対小売チェーン、さらにはまた所定の小売店舗の店員同士というふうに、さまざまなレベルで実施してみることができる⁵²⁾

流通業者向けコンテストは、提供される報奨が現金や無料の見本などといったものではないという点、もっというならば商品の価格とは直接関係のない報奨が提供されることになるという点を除くと、販売目標インセンティブと似ているといえることができる⁵³⁾

流通業者向けコンテストにおいては、同じ地域の小売業者についてはすべて同一の販売目標を設定するというやり方であるとか、あるいは地域に関係なく

全て同一の販売目標を設定するというやり方、あるいはまた、個々の小売業者の前年度の売上高実績に対するコンテスト期間中の売上高の伸び率を基準として設定するというやり方を採用してみることができる。共通の販売目標を設定するというやり方を採用すれば、全ての小売業者を同じ土俵の上に立たせて競争させることができるようになるわけであるが、設定された販売目標によっては、それを達成することが極めて困難な小売業者と、達成することが極めて容易な小売業者が出てくることになる。前年度の売上高実績に対する伸び率を基準として販売目標を設定した場合には、全ての小売業者から売上高の増大という成果を引き出すことができるようにはなるわけであるが、前年度の売上高実績が芳しくなかった小売業者の場合には達成が容易になり、前年度の売上高実績が顕著であった小売業者の場合には達成が難しくなってしまうという問題を抱えている。いずれにしろ、コンテストにおける販売目標は、公平さということを考えて十分に低く、しかも、小売業者の販売意欲の刺激付けということを考えて十分に高い販売目標を設定してやるようにすることが大切となってくる⁵⁴⁾

このように、製造業者はたとえばK マート対ウォルマートを対象としたコンテストというふうに、流通業者向けコンテストを小売業者同士で実施してみるというやり方を取ってみることができるわけであるが、実際には、流通業者向けコンテストが小売業者同士で行われることはまれである。その理由は、大手小売業者においては、多くの場合、利害関係が複雑に入り組んでしまっており、コンテストに参加してしまうと、いろいろな問題が表面化してくるようになる可能性があるからである。大手小売業者のバイヤーは流通業者向けコンテストに参加することを禁じられていることが多いわけであるが、それは、コンテストに参加してしまうと、どうしても利害の衝突を避けることができなくなってしまい、バイヤーが行う商品の仕入に関する意思決定が好ましくないやり方で影響を受けてしまうようになる可能性があるからである。小売業者のバイヤーがこれまで仕入れていた商品とはまた異なる商品を積極的に仕入れてく

れるようにすることこそが正に、流通業者向けコンテストを実施することによって製造業者が達成しようとしている目標といってみることができるわけであるが、バイヤーは500から2,500の店舗で取り扱う商品の仕入に関する意思決定を任されており、それだけに、バイヤーには商品の仕入について相当程度のプレッシャーが掛かることになるわけであるが、小売業者としてはバイヤーが仕入れる商品がしょっちゅう変わってしまっても困るわけで、そのような意味で大手小売業者の多くは、自社のバイヤーが製造業者が実施する流通業者向けコンテストに参加することについては難色を示すことになる⁵⁵⁾

個々の店舗単位でコンテストを実施してみることもできるわけであるが、地域を決めてコンテストを実施してやるようにすると、最も高い効果を期待することができるようになるという評価の仕方をチャネルのメンバーたちはしている。加えてまた、流通業者向けコンテストは、実際には、ある特定のブランドのみを販売する自動車ディーラーやトラックのディーラー、あるいはボートのディーラーのように、一手販売権を与えられた販売店を対象として実施されることが多くなっている⁵⁶⁾

流通業者向けコンテストの最後のタイプが、さまざまなタイプの小売店で働いている販売員を対象として実施されるコンテストである。この種のタイプの流通業者向けコンテストのゴールは、製造業者が小売店の販売員に働き掛けて、彼らが競合他社ブランドではなく、わが社のブランドを積極的にプッシュ（推奨）してくれるようにすることにある。この種のタイプのコンテストは、小売店の販売員の間では極めて馴染みのある販売促進策で、耐久消費財（たとえば冷蔵庫やボート、さらには皿洗い機などがこれになる）を生産している多くの業界でよく採用される販売促進策となっている⁵⁷⁾

Wilson Golfは、ゴルフ用品のプロ・ショップを刺激付けして、彼らがゴルフ・ボールのUltraというラインを店の棚に積極的にディスプレイしてくれるようにすることを狙って、ミステリー・ショッパー・プロモーションを実施したことがある。ミステリー・ショッパー・プロモーションを開始する前に、

Wilson は、Ultra という商品ラインを割り引き価格でプロ・ショッップに販売するとともに、プロ・ショッップの店内に置いてもらうための特別のディスプレイを制作している。この後、無作為に抽出された2,000軒のプロ・ショッップをミステリー・ショッパーが訪れることになるわけであるが、ミステリー・ショッパーは自分が訪れたプロ・ショッップが Ultra ラインのブランドのそれぞれ異なるモデルのディスプレイを少なくとも3つは店頭に置いてくれているかどうかということを確認するとともに、商品もちゃんと並べてくれているかどうかということを確認し、コンテスト実施中のプロ・ショッップの店の中に実際に入ってゆくことになる。ミステリー・ショッパーが訪れた2,000軒のプロ・ショッップのうち、50パーセントは製造業者が制作したディスプレイを設置してくれており、70パーセントは Ultra ブランドの4種類以上のモデルを客の目に止まりやすいところに陳列してくれているということが明らかとなる。このコンテストにおいては、フロリダ州のタンパ・ベイにある Avila Country Club が大賞の50,000ドルの賞金を獲得することになる。Wilson は、この流通業者向けコンテストの結果に大変満足することになる。製造業者が制作したディスプレイを設置してくれるようになる小売業者の割合が10パーセントを超えるなどといったことは、普通では考えられないからである⁵⁸⁾

コンテストにおいて提供すべき報奨としては、コンテストでも実施されていない限り小売業者が夢中になるようなことのないようなもので、製造業者が自社商品に対する小売業者の販売意欲を刺激付けしたり、自社商品に関する小売業者の知識を高めてやるのに役立ててみるようなものを選んでやるようにすることが大切となってくる。アメリカにおいては、コンテストの報奨としては、ハワイへの無料旅行券を提供するというやり方がよく採用されている。加えてまた、製造業者は、コンテスト実施に際しては、小売業者を対象としたコンテストに関する徹底的な広告活動を展開するという手を採用してやることも可能である。コンテストの優勝者には素晴らしい表彰額を提供してやったり、流通業者向けに発行されているブレティンで優勝者を紹介してやっ

たり、大勢の人の前で優勝者を表彰してやるという手を取ってみることも可能である。自分がコンテストの優勝者であるということが人に知らされるようになれば非常に名誉なことで、また、コンテストは小売業者の競争心をかきたててくれるようになるだけに、それらの要因が、コンテストで提供される報奨の、金銭的な価値だけでは引き出すことができないような、十分なやる気を小売業者から引き出してくれることになるのである⁵⁹⁾

3-14 教育訓練プログラム

流通業者向け販売促進の1つのタイプとして、教育訓練の提供ということを中身とした教育訓練プログラムという販売促進策をあげてみることができる⁶⁰⁾

小売店で販売されている多くの商品が、各種各様のブランドならびにモデルの特性やベネフィット、さらにはプラス点などに関する情報を消費者に提供してやることのできる、豊富な知識を持ったセールスパークソンを必要としている。消費者が商品を購入しようとしている際、豊富な知識を持った小売店の店員に助言を求めてくる場合が多い商品の具体的な例としては、化粧品や家庭用電気製品、コンピュータ、消費者用エレクトロニクス、さらにはスポーツ用品をあげてみることのできる⁶¹⁾

製造業者は小売業者の店舗において仕事をしている販売スタッフのメンバーを対象として、あるいはまた卸売業者を対象として、教育訓練プログラムを提供するというやり方を採用することがしばしばある。多くの小売業者や卸売業者が複数のブランドを取り扱い、販売している。製造業者は小売業者や卸売業者のセールスパークソンに対する教育訓練にとっても積極的な姿勢を持っているわけであるが、それは、教育訓練を実施してやるようにすると、製造業者のブランドについてより豊富な知識を持ってもらえるようになるからにほかならない。小売業者や卸売業者のセールスパークソンを対象とした教育訓練を行ってやるようにすると、彼らが競争他社ブランドではなく、教育訓練を受けた製造業

者のブランドを積極的に推奨してくれるようになる可能性をさらに一層高めることができるようになる。ほかのブランドよりも製造業者のある特定のブランドに対してより多くの知識を持ってもらうことができるようにしてやれば、ほかのブランドではなく、製造業者のそのブランドに対してより強い選好を抱いてくれるようにすることができるようになるのである⁶²⁾

製造業者は取引先小売業者のセールスパークソンを対象とした販売教育支援をいろいろなやり方で実施してみることができる。製造業者はある特定の商品あるいは商品ラインに関する知識を高めるために小売業者のセールスパークソンが参加することができるような教室、言葉を換えていうならば教育セッションを開いてみるることができる。教育セッションでは当該製造業者の商品の売り方に関する知識やアイデアを提供するとともに、小売業者のセールスパークソンの販売意欲を高めることができるようなカリキュラムを組んでやることもできる。小売業者のセールスパークソンを対象とした販売教育のための教室は、パソコンや自動車、スキー用品などの高額商品、あるいは、より複雑な商品を販売している企業が開設することが多い⁶³⁾

製造業者は小売業者のセールスパークソンを対象とした販売教育支援を自社の営業スタッフを使って行うというやり方を採用してみることもできる。ここでは、製造業者のセールスパークソンは小売業者のセールスパークソンと一緒にって仕事をしながら、自社の商品ラインに関する教育を行うとともに、顧客に対する商品売り込みのコツや、商品に関するそのほかの情報を提供してやるというやり方が採用されることになる。この場合、製造業者のセールスパークソンは小売業者の販売スタッフと定期的に接触することができるようになるために、彼らを対象とした継続的な販売教育を実践することが可能で、自社の商品ラインの変更点であるとか、自社商品の市場における販売動向、さらには、競争企業の動きなどに関する情報をすぐに伝えてやることができるようになる⁶⁴⁾

製造業者はもっとほかの方法を用いて、再販業者のセールスパークソンに対する教育や販売面の支援を提供してやることも可能である。たとえば、製造業

者は詳細な販売マニュアルや商品のプロシユア（パンフレット）、商品の手引きなどを再販売業者のセールスパークソンに提供するというやり方を採用してみることができる。最近では、多くの企業が商品に関する情報、商品の使用方法を具体的に説明している場面、さらには、商品を販売する際のアイデア等を映像化したビデオテープを小売業者のセールスパークソンに提供するというやり方を採用している。製造業者は、販売スタッフ向けに開発されたこうした各種の販売支援策を、顧客に情報を提供するための手段としても活用してみることができる⁶⁵⁾。

マサチューセツ州に本社を置く Savings Bank Life Insurance (SBLI) は、自社が販売している商品のうちのいくつかについてその売上高を増大させることができるようにするため、流通業者向け販売促進の一環として教育訓練プログラムを加えることにするという意思決定を行うことになる。SBLI はメイン州、マサチューセツ州、ニュー・ハンプシャー州、そしてロードアイランド州にある 200 の銀行を通じて、年金保険 (annuity insurance) や物損人身保険 (property casualty insurance) を販売している。銀行という流通チャネルを通じて販売している商品の売上高が SBLI の全体の売上高に占める割合はわずか 20 パーセントにしかすぎないわけであるが、SBLI は銀行という流通のチャネルを、自社商品の販売チャネルとして積極的に利用すべき成長市場としてとらえていたのである。当時、大部分の行員は保険商品についてほとんど知識を持っておらず、そのため、保険商品を売る力を十分に持っていないということが、SBLI やほかの保険会社が抱える重要な問題となっていた。そこで SBLI は、銀行の行員たちを対象とした保険商品に関する専門的な教育訓練を実施するとともに、自社が取り扱っている保険商品の価格をもっと安くすることによって、売上高を増大させることができるようにする必要があると考えるようになる。そして SBLI は銀行業界だけを意識したウェブ・サイトを立ち上げることとなる。銀行各社は自らのウェブ・ページのアドレスを SBLI が開設したウェブ・サイトを通じて顧客に知らせてやることができるようになるとともに、

SBLI が開設したウェブ・ページから自行のウェブ・ページにリンクを張ることもできるようになってゆく。その結果、銀行各社を通じて行われる SBLI の保険商品の売上高が増大するようになるばかりではなく、銀行間、銀行の行員間、さらには銀行や銀行の行員と SBLI 間の強力な、新しい関係が構築されてゆくようになる。⁶⁶⁾

競争の極めて激しいソフトウェア市場において勝ち抜いてゆくことができるようにするため、マイクロソフトは、付加価値の高い再販売業者を対象として教育訓練プログラムを展開することになる。その教育訓練プログラムは、「Helping Clients Succeed」と名付けられることになる。マイクロソフトのソフトウェアに関する再販売業者の知識を高めてもらうことができるようにするため、3日間のワークショップが開かれることになる。マイクロソフトの販売代表（セールスパーソン）たちは、これまで伝統的にテクノロジーを売ることに力を集中させてきていた。これに対して、再販売業者たちの間では、顧客が抱えている問題の解決策の提供ということに焦点を当てるという傾向が顕著に認められたのである。マイクロソフトが実施した教育訓練プログラムの基本的な狙いは、再販売業者に働き掛けを行うことによって、再販売業者がマイクロソフトの各種ソフトウェアに関するコンサルティング販売を行う際には、マイクロソフトの生産現場の代表者を積極的に使ってくれるようにすることにあつたのである。SBLI は小売業者レベルの従業員の教育訓練ということに焦点を当てていたわけであるが、マイクロソフトは再販売業者あるいは卸売業者レベルの従業員の教育訓練ということに焦点を当てていたのである。⁶⁷⁾

3-15 コンベンション、トレード・ショー、ならびに展示

(1) コンベンション

「コンベンション (convention)」とは、所定の団体の構成メンバーに一堂に会してもらい、意見の交換や、イベントの企画・立案、あるいは新製品の綿密な評価を行ってもらうために定期的に開催される会合（一般的には年次イベ

ントという形をとる場合が多い)をいう。コンベンションは業界団体 (trade association) や同種の専門的職業の人びとによって構成される団体 (professional association) がスポンサー (主催者) となって開催される場合が最も多いわけであるが、近頃は独立のオーガナイザーによって開催されるこの種の会合も多くなってきている。商品の展示ということを主な目的として開催されるコンベンションはこれを、それに参加する人はどのような人たちかということを基準として、3つのグループに分類してみることができる。そのうち、関連業者のみを対象として開催されるものを「トレード・ショー (trade show)」, 一般の消費者を対象として開催されるものを「消費者ショー (consumer show)」, そして、関連業者ならびに一般消費者の双方を対象として開催されるものを「混成ショー (mixed show)」という⁶⁸⁾

(2) トレード・ショー

再販売業者を対象とした販売促進活動において重要な意味を持ってくるようになるのがトレード・ショーである。トレード・ショーはある種の展覧会 (フォーラム) で、これに参加すれば、製造業者は自社商品を現在購入してくれているバイヤー、あるいは、将来自社商品を購入してくれるようになる可能性のあるバイヤーを対象とした自社商品のディスプレイを行うことができるようになる。Trade Show Bureau (トレード・ショー協会) によると、アメリカならびにカナダで年間に開催される約 15,000 のトレード・ショーを訪れる人の数は1億人を超えており、また、トレード・ショーに出品する企業の数には130万社を超えるということが明らかにされている⁶⁹⁾

多くの業界において、トレード・ショーは自社の商品ラインをディスプレイし、顧客との間で積極的な情報の交換を行うための重要な機会を作り出している。トレード・ショーには卸売業者そのほかの再販売業者の営業担当者はもちろんのこと、大規模小売チェーンにおいて重要な地位に就いているマネジメント・クラスの人が訪れることもしばしばある。

ビー・ツー・ビー・マーケティングにおいては、トレード・ショーに投入される費用の総額は、広告や販売促進に次いで3番目に多くなっている。毎年120億ドルを超える費用がトレード・ショーに投入されている。規模の大きなトレード・ショーになると、それに参加するために70,000ドルから100,000ドルは経費が必要となってくる。この経費のなかには、航空券（交通費）やホテル代（宿泊費）、交際費（entertainment cost）、ブース代、さらには機材費（equipment）が含まれている。小売業者としては、トレード・ショーに社員を1人行かせるのに約600ドルの費用が必要となってくる。

製造業者の視点に立って考えてみると、トレード・ショーは潜在的な顧客を発見する機会、さらには新製品を販売する機会を与えてくれるようになる。加えてまた、トレード・ショーに参加してやるようにすれば、製造業者は、現在の顧客との間の関係をさらに一層強化することができるようになる。トレード・ショーに参加してやるようにすれば、競争企業がいまどのようなことをしているかということを明らかにすることができるようになる。多くの場合、トレード・ショーに参加してやるようにすれば、製造業者の営業チームは、ビー・ツー・ビー用品の顧客企業の意思決定担当者や購買担当者と直接接触する機会を作り出すことができるようになる。マーケターは、商品のブランド・ネームをしっかりと記憶してもらうことができるようにするだけではなく、企業の好ましいイメージをさらに一層増大させるための手段としてトレード・ショーを利用してみる⁷⁰⁾ことができる。

小売業者の視点に立って考えてみると、トレード・ショーに参加してやるようにすれば、小売業者のバイヤー（仕入担当者）は、商品の比較をしてみることができるようになるとともに、将来取引が見込まれる何社かの企業と短期間のうちにコンタクトを取ることができるようになる。場合によっては、小売業者は、特別の条件で商品を納入してもらえようにするための交渉をトレード・ショーの会場で試みることができるようになることもある。トレード・ショーは、お互いにこれからどのようにすれば効果的に協力関係を作り上げて

ゆくことができるようになるかということについて、買い手と売り手が意見を交換するための、非公式的で、リラックスした、緊張のほぐれた状態で話をすることができる場を提供してくれる、理想的な空間ということができる⁷¹⁾

全米的な規模のトレード・ショーや国際的なトレード・ショーのなかには、何千人ものバイヤーが訪れるトレード・ショーがある。トレード・ショーを確実に成功にまで導くことができるようにするためには、製造業者としては、重要な買い手を見付け出すことができるようにするとともに、わが社の商品を購入してくれる可能性のないようなバイヤーとはあまり多くの時間を使い過ぎないように心掛けておくことが大切となってくる。トレード・ショーの会場を訪れる数多くのバイヤーと接触を試みながら、最も有望なバイヤーを絞り込んでゆくことを「見込客の絞り込み (prospecting)」という言葉でよんでいる⁷²⁾

トレード・ショーにやってくるバイヤーは5つのカテゴリーに分類してみることができる。「自らの教育の機会（自己啓発の機会）を求めてやってくるバイヤー」とは、商品の仕入について関心があるわけではなく、商品を眺めて見て回るとか、必要に応じて商品をしっかりとチェックしてみるとか、商品について深く勉強してみたいと思ってトレード・ショーにやってくるバイヤーをいう。「態度の強化を求めてやってくるバイヤー」とは、自分が行った商品購入意思決定は正しかったんだということを改めて確認することができるようになればと考えてトレード・ショーにやってくるバイヤーをいう。「自社が抱えている問題の解決策を探し求めているバイヤー」とは、自社が抱えているある特定の具体的な問題を解決するための方策を探し求めてやってくるバイヤーで、彼らは、自社が抱えている問題の解決に役立つ商品であれば購入したいという意向を持っている。「購買担当チーム」は自社の業務を遂行するために必要となってくる優れた取引相手を探し求めている購買担当チームで、彼らは通常、その商品がいい商品であれば仕入れてもよいという意向を持っている。最後に「パワー・バイヤー」とは、商品の仕入に関する権限を与えられた上級マネジメント、あるいは、商品の仕入に関する権限を与えられた重要な購買代理人を

いう。⁷³⁾

商品の仕入については関心がない、自らの教育の機会、自己啓発の機会を求めてやってきたバイヤー（education seeker）については、これを有望な見込客のリストから外しておくようにすることが大切となってくる。製造業者がトレード・ショーの場において力を集中させなければならないバイヤーは、自社が抱えている問題の解決策を探し求めているバイヤー（solution buyer）、購買担当チーム（buying team）、ならびに、パワー・バイヤー（power buyer）である。トレード・ショーに訪れたバイヤーに対してこちらが適切な質問を投げ掛けてやることができるようになれば、彼らが返してくる答えを参考にしながら、そのバイヤーは自社が抱えている問題の解決策を探し求めてやってきているバイヤーであるかとか、そのバイヤーは購買担当チームのバイヤーであるかといったことを見抜くことができるようになる。なかでもパワー・バイヤーについては、そのバイヤーがパワー・バイヤーとしての性格を持ったバイヤーであるということを識別することはなかなか難しいといってみることができる。というのは、パワー・バイヤーは、自分がどのような目的でトレード・ショーに訪れているかということを悟られたくないという気持ちを強く持っているからである。彼らはトレード・ショーを訪れる際には、社章（badge）を外してくるため、ブースを開設している企業の担当者には、いま自社のブースを訪れているその人間がどこの人間であるかということを把握することは難しいのである。⁷⁴⁾

アメリカ合衆国においては、トレード・ショーの期間中に取引が成立するようになることは極めて稀といってよい。買い手と売り手はトレード・ショーの場で出会い、接触することができるようになり、意見を交換する機会がもたらされるようになり、場合によっては交渉にまで進んでゆくケースもあるわけであるが、商品の売買契約にまで結び付いてゆくようになることは稀といってよい。トレード・ショーの場においては一般に、製造業者は、後日フォロー・アップを掛けるべきリーズ（leads）ということで、ブースを訪れた人と名刺

の交換を行っておくというやり方が取られることになる。アメリカのバイヤーの場合にはそうしたやり方が取られることになるわけであるが、海外から訪れたバイヤーについては、また別の対応の仕方が求められることになる。⁷⁵⁾

トレード・ショーに海外の企業からやってくるバイヤーとトレード・ショーにアメリカ国内の企業からやってくるバイヤーを比較してみると、いくつかの点で違いが認められる。まず第1に指摘してみることができる重要な相違点は、海外の企業からトレード・ショーにやってくるバイヤーは、商品の仕入を行う権限が与えられた上級経営管理者（senior executive）である場合が多いということである。彼らは、5つのバイヤーのタイプのうちのパワー・バイヤーとして位置付けてみることができる。アメリカの製造業者としては、海外からトレード・ショーにやってくる企業のバイヤーは、トレード・ショーが終わってからではなく、トレード・ショーが開催されている期間中に取引を済ませたいという考え方を持っていることが多いということを頭に入れておく必要がある。第2の相違点は、トレード・ショーに海外の企業からやってくるバイヤーは、企業が開設している1つ1つの展示ブースに滞留する時間が長いということである。彼らは、企業が開設しているブースに長い時間留まって、そこでより詳細な情報を手に入れ、学んでいこうとする傾向が強い、何かを手に入れてやろうという姿勢が認められる。トレード・ショーが開催されている会場を訪れるとなると旅費が必要となってくるわけで、それだけに、海外の企業からやってくるバイヤーは、アメリカ企業の平均的なバイヤーと比較して、より詳細な情報をどうにかして手に入れたいという気持ちを強く持っている。トレード・ショーに海外の企業からやってくるバイヤーの数が増えてくると、トレード・ショーの主催者（trade show center）としては、面談をするスペース（meeting space）や会議場（conference space）、さらには買い手と売り手が食事をしながら、顔を突き合わせて商品の売買について交渉を進めることができるような空間を設けてやるようにすることが必要となってくる。国際的なトレード・ショーについてみると、ビジターの数はこの10年で大幅に増大している。⁷⁶⁾

トレード・ショーはほかの面でも変わってきている。規模の大きな全米的なトレード・ショーあるいは国際的なトレード・ショーをみてみると、ニッチ型のトレード・ショー（分野別のトレード・ショー）に取って代わられつつある。たとえば、1990年代においては、スポーツ用品関係の超大規模トレード・ショーには、各種スポーツ用品を生産・販売している企業のバイヤーたちが多数訪れていた。たとえば、シカゴで開催される National Sporting Goods Association World Sports Expo には、1990年台の半ばまでは90,000人を超える来場者が訪れていた。このトレード・ショーの来場者は、今では40,000人を切っている。製造業者や小売業者は、今では、スポーツのある特定の1つの種目に焦点を当てた専門性の高いトレード・ショー（specialty trade show）に訪れることが多くなっている。規模の小さなトレード・ショーの場合には会場を設営するために必要な費用は低く抑えることができるようになるわけで、また、そうしたトレード・ショーに参加している企業の考え方を聞いてみると、トレード・ショーは規模が小さい方が、有望な顧客との接触を実現するのにずっと効果的であるという考え方をしていることが分かる。多くの企業が、規模の大きなトレード・ショーになると、たとえ参加することができるようになったとしても、会場は人で溢れ、来場者の目を釘付けにすることができるようになることはまずないという受け止め方をしている⁷⁾

全国的な規模の総合的なトレード・ショーに参加するようにすればよいか、それとも、ある特定分野の商品に焦点を絞った、専門性の高いトレード・ショーに参加するようにすればよいかという意思決定場面に立たされた場合、そうした内容の意思決定に影響を与えるようになるのが、企業が設定している目標である。企業のブランド・ネームあるいは企業の名前をもっと多くの人に知ってもらいたいという場合には、全国的な規模の総合的なトレード・ショーに参加するようにすると、より高い効果を期待することができるようになる。それに対して、次に示すような3つの場面に置かれている場合、特に次のような目標が設定されている場合には、専門性の高いトレード・ショーに参加するよう

にすると高い効果を期待することができるようになる。⁷⁸⁾

1. 顧客の数 (client base) を短期間で増大させる
2. 市場における新ブランドの地位を確立する
3. 新製品のプロモーションを行う

どのようなタイプのトレード・ショーに参加することにするかということをも明らかにしようとする際、製造業者はトレード・ショーに会場してくれるようになる顧客の数に目を奪われてしまわないように注意しておく必要がある。規模の大きなトレード・ショーになると、来場者の数もそれだけ多くなることが期待できるわけであるが、企業が接触したいと考えている顧客の特性と当該トレード・ショーに実際にやってくる来場者の特性がマッチしていなかった場合には、そうしたトレード・ショーに参加してしまうと、無駄をたくさん抱えてしまうことになってしまうのである。そのトレード・ショーにやってくる人たちが、製造業者が狙うべき標的顧客のプロフィールと適合しているかどうかということを明らかにするための簡単な方法の1つとしては、自社の現在の顧客に、あるいは自社のライバル企業に、いつもどのようなトレード・ショーに行っているかということを探ねてみるというやり方をあげてみるができる。何千ドル、何万ドルという費用をトレード・ショーに投入する前に、製造業者は、そのトレード・ショーにはどのような人たちが訪れ、そのトレード・ショーは企業が達成すべき目標ならびに企業が狙うべき標的市場とどの程度うまくマッチングしているかということをも明らかにしておくようにすることが大切となってくる。トレード・ショーは全般的な IMC プログラムの目標と適合したものとなっているとともに、当該 IMC プログラムにおいて使われることになっているほかのマーケティング・ツールと適切に連動したものとなっていることが大切となってくる。⁷⁹⁾

(3) 展 示

「展示 (exhibit)」とは、自社商品を見てもらうために製造業者がコンベンションの会場に設置したディスプレイをいう。製造業者は通常、展示空間の使用料を払うことになっているわけであるが、それだけではなく、製造業者は自社が加盟している協会が主催するショーの経費の一部を負担することになっているというのが普通である。

展示はこれをいくつかのゴールを達成するために役立ててみることができる。展示の基本的なゴールは、製造業者の商品に対する認知率を増大させるとともに、新規の顧客との接触を図る、さらには現在の顧客との接触をさらに一層深めることにある。展示のそのほかのゴールとしてはコンファレンスについてみた場合のゴールと全く似たようなゴールをあげてみることができる。われわれは展示が行われているその場所で商品の注文を獲得する、ときによっては展示が行われているその場で即注文に応じるというゴールを展示を通じて達成することができるわけで、製造業者には展示を通じて達成されたゴールを短期間のうちに売上高にまで結び付けることが期待されている。われわれは展示を通じて、展示に必要なコストを補って余りあるほどの売上高を達成することができるようになる場合がある。たとえば、コンベンションにおいてあるレベルの売上高を達成するために必要となってくるコストは、営業訪問を通じて同じレベルの売上高を達成するために必要となってくるコストの約3分の1程度しかかからないという報告もある。コンベンションを実施すればこのように高い効率性を達成することができるようになるわけであるが、その重要な理由としては、コンベンションを実施すれば、ずっと短い期間で、ずっと少ない人件費で、ずっと多くのクライアントを引き付けることができるようになるという点をあげてみることができる。特に、規模の小さな企業、新しい企業、あるいは、顧客によりよい条件を提示することができる企業の場合には、展示を実施すればずっと高い効果を期待することができるようになる。展示を行ってやれば、顧客は企業とのこれまでの取引関係のみを頼りとするのではなく、そうし

た関係とはまた別に、各種製造業者の商品、ブランドをその場で直接比較し、自社にとってどの商品がより望ましいかの評価・判断を下すことができるようになる⁸⁰⁾。

3-16 セールス・コンファレンス

「セールス・コンファレンス (sales conference)」とは、予め日時と場所を設定しておき、所定の地域に所在するすべての小売業者を対象として開催される、製造業者主催の私的な会合をいう⁸¹⁾。セールス・コンファレンスの基本的な狙いは、小売業者が製造業者のブランドを積極的に販売してくれるように、彼らを動機付けすることにある。特にそれが魅力的な場所で開催されるイベントとなっていたり、エンターテインメントを伴うイベントとなっていた場合には、製造業者が主催して開催されるイベントであるということだけで十分に、小売業者の参加を刺激付けすることができるようになる。たとえば製薬会社の場合、医者に参加費用をすべて負担してやって、ケイマン諸島で4日間のコンファレンスを開催するというやり方を採用してみることができる。この場合、患者に医薬品の処方を行う立場にある医者が、製薬会社と消費者とを結ぶ重要な媒介者としての役割を担うようになる。旅行をさらに一層魅力的なものとするためには、主催者側の企業としては、昼間は教育的な内容のセッションを準備し、夜は自由に参加できるエンターテインメントを企画しておくというやり方を採用するようにすればよいかもしれない。あるいはまた、企業としては、医者にはほんのお印ばかりの費用を負担してもらい、家族の同行を認めてやるというやり方を採用してみることも可能である。そうしたインセンティブを提供してやるようにすれば、製造業者に対する小売業者の愛顧心を創成し、小売業者の参加意欲を刺激付けすることができるようになるとともに、商品のこれまでの販売実績に関する詳細な説明や基調講演、さらには同時通訳付きの討論などといったものを企画しておくようにしてやれば、コンファレンスに対する小売業者のさらに一層前向きな姿勢を引き出すことができるようになる

に、小売業者を飽きさせないようにすることができるようになるのである⁸²⁾

セールス・コンファレンスの2つ目の狙いは、ブランドに関する知識を小売業者に持ってもらうことにある。たとえば、製造業者はコンファレンスのセッションを利用してブランドに関する新しい情報を小売業者に提供してやるとか、ブランドの重要な特性を小売業者に徹底的に理解してもらうといったことを実現することも可能となってくる。さらにはまた製造業者は、小売業者自身に活用してもらうために商品のパンフレットを提供してやるとか、消費者に渡してもらうためにパンフレットを用意してやるという手を取ってみることもできる。こうした教育的な意味を持ったマテリアルの提供や、教育的な意味を持ったセッションの開催は、コンファレンスを小売業者に対してただで提供される単なる旅行としてのコンファレンスに終わらせてしまわないようにするためにも重要となってくる。というのは、旅行をただで提供したりすると、それは政府による課税の対象となってくるわけで、専門的職業の人々によって構成される団体にしても、そうしたただで提供される旅行については極力自粛するよう会員に求めている場合が多いからである。たとえば、米国医師会(American Medical Association)では会員に対して、教育的な価値という面からみて適切性を欠いたギフトあるいはボーナスを製薬会社から受け取ることを自粛するよう求めている、もっというならば、そうしたものを受け取ることを禁じている⁸³⁾

コンファレンスの3つ目の狙いは、新製品市場導入の準備態勢を小売業者に整えてもらうようにすることにある。エレクトロニクスやコンピュータ、さらには自動車などのように技術革新の変化が激しい商品カテゴリーにおいては、小売業者は毎年のように新製品が市場導入されることを心待ちにしている。そのような意味で、コンファレンスは製造業者が新製品を小売業者に売り込むための理想的な場を提供してくれることになるのである⁸⁴⁾

製造業者はコンファレンスに参加する人たちの交通費や食費、宿泊費、さらには娯楽費等を持ってやらなければならないわけで、それだけに、製造業

者としては、そうした費用負担をしても、コンファレンス開催によってもたらされる、これまで説明してきたようなベネフィットを十分に引き出すことができるようになるかどうかということを、慎重に評価しておくようにすることが大切となってくるのである。

3-17 ベンダー・サポート・プログラム

ベンダー・サポート・プログラムとは、小売業者や卸売業者、あるいは代理商がそれぞれ企画・立案して実施する販売促進プログラムを製造業者がサポート（支援）してやるという形の流通業者向け販売促進をいう⁸⁵⁾。わざわざ指摘するまでもないことであるが、ここで頭に入れておいてもらいたい点は、ベンダー・サポート・プログラムは、ベンダーが実施する各種の活動で、当該製造業者にとって極めてためになるような活動があった場合に、それを背後から積極的に支援してやることを意図して展開されることになるということである。最もよく実施されるベンダー・サポート・プログラムがビルバック・アローワンス（billbacks, billback allowance）と共同広告（co-op advertising）の2つである⁸⁶⁾。

(1) ビルバック

「ビルバック」プログラムにおいては、小売業者が製造業者の商品（ブランド）に特別のディスプレイを施してくれた場合や、小売業者が独自に流す広告において製造業者のブランドを取り上げてくれた場合、あるいは、小売業者が製造業者のブランドを値引きして販売してくれた場合、製造業者は小売業者に対してなにがしかの金銭を支払ってやるというやり方が行われることになる。この場合、すなわち、小売業者あるいは卸売業者が当該製造業者の商品（ブランド）に特別のディスプレイを施してやったり、自店が流す広告において製造業者の商品（ブランド）を取り上げて訴求してやったり、あるいは、製造業者の商品（ブランド）を値引きして販売してやったりした場合、必要となった費

用は小売業者あるいは卸売業者が払っておくようにし、後日、小売業者あるいは卸売業者がそれらのことをしてやるために必要となった費用を製造業者側に請求することになるという意味で「billback」という言葉が使われている。製造業者からみた場合のビルバックの重要なプラス点としては、こうした流通業者向けインセンティブを実施してやるようにすると、小売業者はインセンティブを実際に手にすることができるようにするために、製造業者が期待しているような機能を、積極的に遂行してくれるようになるという点をあげてみることができる。ビルバックの2つ目の重要なプラス点としては、小売業者あるいは卸売業者には当該製造業者の販売促進の対象となっている商品をとにかく定価で販売しておいてもらい、後日、サポート・プログラムの対象となっている仕事を小売業者が実際に行うことによって発生することになった費用の分だけを計算して製造業者に請求してもらうことができるようになるという点をあげてみることができる。^{87), 88)}

(2) 共同広告

ベンダー・サポート・プログラムのなかでもビルバックよりももっと幅広く採用されているのが共同広告である。共同広告のタイプとしては、実際には、「水平的共同広告」、「原材料を生産している企業がスポンサーとなって展開される共同広告」、ならびに「垂直的共同広告」の3つをあげてみることができる⁸⁹⁾。そのうちの最初の2つは流通業者向け販売促進策として分類することは確かに難しいわけであるが、その目標ならびに狙いについて理解しておくことは大切なことである。

「水平的共同広告 (horizontal cooperative advertising)」とは、商品あるいはサービスを販売している小売業者あるいはそのほかの各種組織のグループが共同で費用を出し合って流す広告をいう。たとえば、ある特定のオート・パーク内に互いに近接して立地している自動車ディーラーの場合、あるいは同じ道路沿いに近接して立地している自動車ディーラーの場合、自社が設定している広告

予算のうちの何パーセントかを拠出しあって、共同広告を実施するための予算を組むことがある。ここでは、ディーラー各社が立地している場所を知ってもらい、新車の購入を考えている客が車の下見をしようとする際に、複数のディーラーが近接して立地しているというメリットを積極的に生かしてくれるようになることを狙って広告が流されることになる⁹⁰⁾

「原材料を生産している企業がスポンサーとなって展開される共同広告 (ingredient-sponsored cooperative advertising)」は、原材料を生産している製造業者が自ら費用を負担して実施する共同広告である。この種の共同広告は、共同広告のスポンサーとなっている企業が生産するマテリアルならびに（あるいは）材料を使って製造されている最終生産物 (end product) の、市場における地位を確固たるものとするを狙って流されることになる。この種のタイプの広告をよく流している企業の具体的な例としてあげてみるができるのが Du Pont で、同社は、さまざまなタイプの消費者用品ならびに産業用品の分野でマテリアルとして使われている Teflon や Thinsulate ならびに Kevlar、さらには、多くの食品ならびに清涼飲料水の分野で原材料として使われている人工甘味料の NutraSweet の利用促進を図るために共同広告を流している⁹¹⁾

インテル (Intel Corporation) は恐らく、世界で最大規模の共同広告プログラムを展開している企業とみてみることができるであろう。インテルは「インテル・インサイド」というテーマのプロモーションを展開するため、年間約7億5千万ドルの費用を投入している。インテルは、パーソナル・コンピュータのメーカーが、自社が生産・販売するパーソナル・コンピュータにインテルのロゴを載せてくれるようになった場合には、そのメーカーがインテルの半導体を購入するために支出した費用のうちの6パーセントを共同広告費としてメーカーに提供している。さらにまた、インテルは、インテル・インサイドというロゴを前面に打ち出して訴求した印刷広告を制作して流してくれた場合には、その制作費のうちの4パーセントを、インテルのビデオ・タグあるいはオーディオ・タグを前面に打ち出して訴求したテレビ広告あるいはラジオ広告を制

作して流してくれた場合にはその制作費の2パーセントを共同広告費としてメーカーに提供している。共同広告費としてこういう形でメーカーが手にすることになる金銭の額がそのメーカーが投入している広告の制作費に占める比率は、メーカーによってそれぞれ変わってくることはなるが、そのメーカーが印刷広告物を制作するために投入している費用総額の最大で66パーセントに、あるいはまた、そのメーカーが放送広告（コマーシャル）を制作するために投入している費用総額の最大で50パーセントに達しているという場合が考えられる。パーソナル・コンピュータのメーカーが、その広告において、インテルのロゴに加えてインテル以外の半導体メーカーのロゴも載せて訴求していた場合、インテルは、そういうメーカーに対しては、共同広告費として支払われることになっている額の半分しか支払わないというやり方を取っているわけであるが、これは、コンピュータ・メーカーが行う共同広告において取り上げられる半導体メーカーのブランドは、インテルのブランド以外にはないという状況を確実に作り出すことができるようにするためである。世界の10大パーソナル・コンピュータ・メーカーに加えて、約1,400のパーソナル・コンピュータ・メーカーがインテルの共同広告プログラムに参加している^{92), 93)}

最も幅広く採用されている共同広告のタイプで、流通業者向け販売促進プログラムの一環として利用されることが多くなっているのが、「垂直的共同広告（vertical cooperative advertising）」である。ここでは、製造業者の商品の販売を増進するために小売業者が所定の商品を広告で訴求してくれた場合、あるいは、小売業者の各店舗で当該商品が取り扱われていることを広告で訴求してくれた場合には、小売業者が流す広告の費用の一部を製造業者が負担してやるというやり方が採用されることになる。ここでは一般に、製造業者は小売業者が流した広告の費用の一部を所定の比率だけ分担する（分担の比率は50対50となっている場合が多い）というやり方が採用されているわけであるが、製造業者が分担する費用の額については上限が決められている⁹⁴⁾

共同広告に際して製造業者が小売業者に提供する費用の額は通常、小売業者

が製造業者から仕入れた商品の額にある特定のパーセントを掛けたものを上限とするというやり方が採用されている。したがって、小売業者が製造業者から商品を10万ドル分仕入れたとするならば、小売業者は共同広告の費用として商品仕入額の3パーセント、すなわち3千ドルを製造業者から受け取ることになる。大規模小売チェーンの場合には個々のチェーン店が製造業者から提供されることになる共同広告の費用を合算したものを自社の共同広告の予算として設定することができるだけに、その額は膨大なものとなり、それだけに、さまざまなタイプの媒体を共同広告用の媒体として利用することができる⁹⁵⁾

共同広告の具体的な展開方法としてはさまざまなやり方が考えられる。小売業者は種類の異なるさまざまな商品を盛り込んで訴求した新聞広告の一部として、ある製造業者の商品を取り上げてみるというやり方を採用してみることができる。この場合、おのおのの製造業者は当該広告のうち自社商品のスペースの占める割合に応じて小売業者に広告費を拠出することになる。共同広告に関して幅広く採用されているもう1つのやり方は、製造業者が広告フォーマット（広告原稿）を制作し、小売業者がこの広告を地元の媒体を使って流すというやり方である⁹⁶⁾

「共同広告プログラム (cooperative advertising program)」においては、小売業者が独自に流す広告において、小売業者が製造業者の商品を取り上げ、訴求してくれた場合には、製造業者は小売業者がかかった広告費のうちのある特定パーセントを分担してやるようにするということが取り決められることになる。掛かった広告費の一部を製造業者に返還してもらうことができるようにするためには、小売業者は、広告の掲載の仕方や広告の中身について、予め設定されたガイドラインを守ってやるようにすることが必要となってくる。ほとんどあらゆる場合、当該製造業者の商品（ブランド）と競争関係にある商品（ブランド）を共同広告において取り扱うことはできないことになっている。ほとんどの場合、掛かった広告費の一部を製造業者に返還してもらうことができるようにするためには、当該製造業者の商品（ブランド）が広告でよく目に付く

ように表現処理されていることが必要となってくる。共同広告プログラムにおいては、商品の広告の仕方についてはもちろんのこと、広告で使用するべき写真であるとか、広告で用いるべきコピーの処理の仕方についても規定を設けてみることができる⁹⁷⁾

大部分の共同広告プログラムにおいては、小売業者は、共同広告に際して、共同広告で取り上げられた商品の売上高を基にして算定された額を共同広告アローワンスとして受け取ることになる。その額は通常、商品の売上高のある特定パーセントというふうに定められるようになることが多い。たとえば、自動車用のタイヤを生産・販売している B. F. Goodrich は、共同広告で取り上げられた商品の売上高の 4.5 パーセントを共同広告アローワンスとして小売業者に提供するというやり方を採用している。この共同広告アローワンスの算定方法については、1 年ごとに改めて取り決めるというやり方を取ってみることもできる。B. F. Goodrich は、共同広告として自社が承認した広告については、掛かった費用のうちの 70 パーセントを分担するというやり方を取っている。広告を掲出するための媒体としては、ラジオや新聞、雑誌、テレビ、さらには屋外広告など、どんな媒体でも使ってみることができるようになっている。それでは、媒体選択には制限を設けないというやり方をあらゆる製造業者が取っているかという点と必ずしもそうではない。たとえば、もう 1 つのタイヤ・メーカーである Dayton は、共同広告用として配分された予算の使い方として、雑誌媒体を用いた広告を流すことは認めていない。B. F. Goodrich は複数の小売業者が連携して流す広告 (group ads) に共同広告という手法を適用することを認めているわけであるが、Dayton は認めていない。さらにまた、Dayton の場合には媒体購入のいくつか、あるいは掲出すべき広告のいくつかについては事前承認を得ておくことを求めているわけであるが、Goodyear の場合には事前承認は一切求めていない。このように、製造業者は共同広告についてそれぞれ異なる独自の規定を設けており、小売業者は共同広告を実施するために必要となってくる費用を提供してもらうための資格を得ることができるようにするた

めには、製造業者が設定した共同広告に関する所定の規定を満たすことができるようになっていなければならないのである⁹⁸⁾。

共同広告が実際に流されると、小売業者は媒体費のうちの特定パーセントを分担金として製造業者に要求してくることになる。この場合、製造業者は共同広告の分担金を拠出するにしても、共同広告が満たしていなければならない具体的な要件（たとえば、広告のサイズやトレードマークの使い方、広告の内容、広告のフォーマットといったものがこれになる）を設定しているというのが普通である。製造業者はまた、共同広告に際しては、共同広告が実際に流されたということを証明することができるようなティアシート（tearsheet）[広告が掲載されたページ]〈印刷媒体の場合〉、あるいは、ラジオ局ないしはテレビ局から取り付けた、所定のコマーシャルが確かに流されたことを明記した宣誓供述書（affidavit）〈放送媒体の場合〉を請求書に添えて提出することを求めてくるとするのが普通である⁹⁹⁾。

そのほかのタイプの流通業者向け販売促進についても同じようなことがいえるわけであるが、製造業者はこのところ共同広告関係の予算を増やしてきている。企業のなかには全国広告の予算を削減して、それを共同広告に回すところもでてきている。こうした企業では、ローカル市場単位で広告キャンペーンを展開するようにした方がより高い効果を発揮することができるようになるというふうに考えているからにはほかならない。最近ではまた、製造業者主導型の共同広告プログラムではなく小売業者主導型の共同広告プログラムが目につくようになってきている。小売業者のなかには自社が制作したカタログ、現在プログラミング中の販売促進イベント、あるいは、ローカル媒体と協力して開発した広告プログラムなどを携えて製造業者を訪れ、それらプログラムを実施するために必要となってくる費用の一定パーセントを負担してもらえないものであろうかと交渉に当たるところが最近多くなってきている。製造業者のなかには、特に相手が大手の小売業者で、強力な力を持っていた場合には、そうした申し出を受け入れて、彼らとうまく付き合ってゆくようにした方がよいという判断を

しているところが多い^{100), 101)}

共同広告の小売業者ならびに製造業者の双方にとって次に示すようなプラス点を持っている。¹⁰²⁾

1. 共同広告は、小売業者の側からみると広告予算規模の増大に結び付いてゆくことになるという点でプラスになる。共同広告においては通常、製造業者が小売業者に対して費用の50パーセントを負担するというやり方が採用されている。すなわち、ここでは製造業者がローカル広告に必要なコストの半分を支払ってやるというやり方が採用されることになる。しかしながら、実際には共同広告プランのなかには製造業者が小売業者に対して費用の全額（100パーセント）を負担しているものも多く認められる。またときによっては、その小売業者における自社商品の販売額を基本とした一定の算式を作っておき、それをもとにして当該小売業者に支給すべき費用の額を決めるというやり方を採用している製造業者もある。この点については、アメリカ合衆国の連邦法においては、製造業者は共同広告の費用分担額を独自の算式に基づいて決めるというやり方は避け、どの小売業者に対しても同率の分担比率を適用することを求めている。

2. 全国的な規模の製造業者は、共同広告を積極的に実施するようにすれば、自社ブランドに対する小売業者の愛顧心を創成することができるようになるとともに、自社ブランドに対する小売業者の積極的な支援を刺激付けすることができるようになり、また、小売業者が共同広告を流してくれるようになれば、特に新聞の場合、製造業者はローカル広告主に適用される低い広告料率で広告を流すことができるようになる。製造業者はまた、共同広告を実施するようにすれば、地元小売業者と自社商品間のプラスの関係を樹立することができるようになり、ひいては、ある特定の小売業者をひいきにしている顧客間において自社ブランドのエクイティを高めるこ

とができるようになる。共同広告はその多くが製造業者によって制作され、小売業者は自社のロゴを印刷しさえすれば、それだけで共同広告を流すことができるようになっていく。

3. 共同広告の実施・展開を最も強力に支援しているのは媒体である。共同広告が実施されるようになれば、現在既に広告を流している広告主は、今まで以上に多くの広告を流してくれるようになるであろうし、同時にまた、これまで広告を流したことの少ないような企業が新しい広告主として市場に登場するようになる可能性が生まれてくる。共同広告は実際にはローカル広告という形態を伴うことになるわけであるが、そのことを考えると、共同広告予算の大部分が新聞媒体に投入されていても何ら不思議なことではないのである。とはいうものの、最近では新聞だけではなくさまざまなタイプのローカル媒体を用いて共同広告が流されるようになってきている。最近のデータでみると、共同広告に投入される予算のうちの60パーセント以上が新聞に配分され、これにダイレクト・メール、テレビ、ラジオが続いているわけであるが、この3つの媒体に投入される予算の比率はいずれも約10パーセント程度となっている。将来的には、ローカル・ケーブル・テレビを利用した共同広告プログラムにかなりの規模の予算が投入されるようになり、共同広告予算に占めるテレビのシェアは増大することになるであろうと考えられている。

共同広告について特に指摘しておかなければならない点の1つは、予算が設定されているにもかかわらず、使われないまま終わってしまっているものもあるという点である。共同広告を実施するための費用として製造業者が小売業者に提供すべく設定している予算の総額は推定で年間250億ドルにのぼるものと考えられているわけであるが、共同広告に実際に投入され、小売業者から正式に請求されることになるのは、この250億ドルのうちの3分の2にしかすぎない。

いと考えられている¹⁰³⁾ 共同広告に配分された予算のうちのかかなりの額が使われないまま終わってしまうようなことが起きてしまう重要な理由としては、共同広告の使い方に関して小売業者が十分な知識を持っていないためという理由と、共同広告予算については当然のこととして製造業者側が予算執行上の制約条件を設定しているはずで、それを守らなければ予算は使えないというのであれば共同広告はしないという気持ちが小売業者側に働いているためという理由をあげてみることができる¹⁰⁴⁾

製造業者が展開する共同広告プログラムは大部分の小売業者にとって利用するだけのとても高い価値を持ったプログラムといってみることができるわけであるが、それは、共同広告プログラムという形で製造業者が提供してくれる費用を利用することができるようになれば、それによって小売業者は、自社が展開する広告活動をさらに一層充実させることができるようになるからである。共同広告という形の広告を流してやるようにすれば、小売業者は少ない費用で広告の到達範囲（カバリッジ）を拡大することができるようになる。加えてまた、共同広告という形の広告を流してやるようにすれば、そこではナショナル・ブランドが取り上げられ訴求されることになるため、ナショナル・ブランドが持っている好ましいイメージを借りて自店のイメージを高揚させることができるようになるため、全く新しい顧客を獲得することができるようになる、あるいは、既存の顧客がこれまで以上に自分の店を利用してくれるようにすることができるようになるのである。小売業者の立場に立って考えてみると、共同広告プログラムに参加してマイナスになるようなことはほとんどないといってよい。マイナスの点をただ1つあげるとすると、小売業者は、共同広告を実際に流した後でないと、共同広告費として製造業者から支給されることになっている所定の費用を手にすることはできないという点である¹⁰⁵⁾

製造業者側からみても、共同広告は優れたプラス点を持っている。製造業者は、共同広告を実施するようにすれば、小売業者との間で費用を分担することができるようになるため、より少ない費用で、広告の露出量を増大させること

ができるようになる。ここで指摘しておく必要のあるもっと重要な点は、ほとんどあらゆる共同広告プログラムが、商品の売上高と結び付いたものとなっているということである。この場合、小売業者は商品の売上高にある特定パーセントを掛けたものを共同広告費として製造業者に請求してくることになる。したがって、共同広告費を製造業者から支給してもらうことができるようにするためには、小売業者としては、製造業者のブランドが広告でよく目につくように訴求してやるようにするとともに、再販売を行うために当該ブランドを積極的に仕入れてやるようにすることが大切となってくるのである。アメリカにおいては、あらゆる媒体を通じて、消費者用品に関する、あるいは BtB 商品に関する、実にさまざまなタイプの共同広告を日常的に目にするができるわけであるが、上のような事情を考えると、別に驚くほどのことでもないのである。¹⁰⁶⁾

3-18 ディスプレイ・サポート

ディスプレイとは、ある特定のブランドの視認性 (visibility) を競争ブランドのそれよりもさらに一層高めるために、小売店の店内において採用される手段 (in-store arrangement) をいう。ディスプレイはブランドの売上高を増大させるのに極めて高い効果を発揮してくれることになるということが明らかにされているわけであるが、それはおそらく、ディスプレイが消費者の行う商品購入意思決定に直接影響を与える力 (immediacy) を持っていると同時に、商品の有する特質を実際よりもさらに一層引き立たせる力を持っているためと考えられる。¹⁰⁷⁾ 新製品の場合には特に、ディスプレイが有する商品の特質をさらに一層魅力的なものとして引き立たせる力が重要な意味を持つてくることになる。このように、製造業者はディスプレイという販売促進手段を通じての小売業者に対する背後からの支援を実施するだけの明確な理由を持っているのである。製造業者はディスプレイ・アローワンスの提供であるとか、独創的で個性的なディスプレイ・マテリアルの提供、あるいは小売店の店内におけるディス

プレイの設置などを通じて、小売業者を背後から支援してやることことができる。独創的なディスプレイ・マテリアルの制作やディスプレイの設置の面においては、ディスプレイ専門の代理店の積極的な活用が考えられる。

それでは、ディスプレイ・アローワンスの狙いとしてはどのようなものをあげてみることができるであろうか。ディスプレイ・アローワンスの本来の目的は、ディスプレイを設置するために必要な店舗空間を小売業者に提供してもらうために必要な費用、ならびに、ディスプレイを実際に設置するために小売業者にとって必要となってくる費用を製造業者が負担してやることにある。ディスプレイ・アローワンス実施の目的はこれだけかというとは決してそうではない。すでに指摘しておいたように、共同広告を流すようにすれば、製造業者が実施する流通業者向けディールから得られた利益を消費者に還元してくれる小売業者の数を増やすことができるようになるわけであるが、これと全く同じように、ディスプレイ・アローワンス実施の目的は、製造業者が制作したディスプレイを小売業者が積極的に設置してくれるようにすることによって、流通業者向けディールを通じて得られた利益を小売業者ができるだけ多く消費者に還元してくれるようにすることにある。ディスプレイは小売業者が実施する価格割引に対する消費者の反応を大いに高めてくれるようになる。ディスプレイはそうした効果を発揮してくれるようになるだけに、小売業者としては自店が価格割引を実施しているということをディスプレイを通じて消費者に知らせてやるようにすれば、価格割引という販売促進を単独で実施した場合と比較して、ずっと多くの売上高を達成することができるようになるのである。ディスプレイと価格割引を同時に実施することによって得られるようになる効果は極めて大きいだけに、小売業者としては、流通業者向けディールを通じて得られる利益を消費者に一切還元することなく自分の懐にそっくりそのまま入れてしまい、売上高の増大ということも、製造業者から提供されるディスプレイ・アローワンスも諦めてしまうというやり方を採用するよりも、消費者に対して価格割引を提供するとともに、製造業者からアローワンスを提供してもらえる価格

割引の告知を目的としたディスプレイを店内に設置するというやり方を採用するようにした方が、より大きな売上高を達成し、そこからより多くの利益を実現することができるようになるのである。以上のような説明からも分かるように、製造業者としては自社が流通業者を対象として実施する販売促進援助をオフ・インボイス価格割引（すなわち流通業者向けディール）とディスプレイ・アローワンスの両面から展開するようにすれば、消費者に対する利益の還元率をより一層高めることができるようになるのである。¹⁰⁸⁾

3-19 流通業者向けゲームならびにスウィープステイクス

「流通業者向けスウィープステイクス (trade sweepstakes)」とは、製造業者が小売業者を対象として実施する抽選方式の販売促進策で、ここでは純粋に確率的に当選者が決定されることになる。「流通業者向けゲーム (trade games)」においては、ゲームに参加しようとする人は予め定められた条件を満たしていることが必要で、ここでは抽選によって当選者が決定される場合もあれば、抽選以外の方法によって当選者が決定される場合もある。たとえば、1994年の2月、SmithKline はアメリカ全土の 65,000 名の薬剤師を対象として、サクレッツ咳止めドロップ (Screts Throat Lozenge) の「Screts Secret Sweepstakes」という販売促進を展開している。ここでは、薬剤師にはブランドに関する情報を記載したプロシユアが送届けられることになったわけであるが、薬剤師はこのプロシユアに目を通し、サクレッツ、ならびに、サクレッツに含まれている「一般にはまだ誰にも公表されていない」薬効成分 Dyclonine に関する 5 つの問題に答えることが要求されたのである。5 つの問題に対する正しい解答を用意し、応募用紙を SmithKline に送付してきた薬剤師がこのスウィープステイクスにエントリーすることができるようになるわけであるが、ここでは 100 ドルの賞金が 50 本、そして 25,000 ドルのグランプリが 1 本用意されていたのである。¹⁰⁹⁾

3-20 スペシャルティ広告

われわれはスペシャルティ広告（これは「ギブアウェイ (giveaway)」という言葉でよばれることもある）をIMCプログラムの1つの要素として組み込んでみることができるわけであるが、スペシャルティ広告を使ってやるようにすれば、当該商品（ブランド）の新しい側面がそれによって付加されるようになり、さらに一層好ましい印象を顧客に与えることができるようになる。広告主は万年筆やコーヒー・マグ、カレンダー、キーホルダー、さらにはそのほか多くのものをギフト（ギブアウェイ）として使ってみることができるわけであるが、そうしたギフトには一般に広告主企業の名前がプリントされることになるわけであるが、このほかにも、何らかのメッセージが印刷されたり、ロゴが印刷されたり、タグラインが印刷されるようになることもある。ギフトに印刷されることになるメッセージは、広告のテーマと連動したものとなっていることが大切となってくる¹¹⁰⁾

販売促進の手段として使われることになったギフトは、顧客がそれに触れるたびに企業のことを思い起こさせてくれるリマインダー（記憶維持的な広告）として力を発揮してくれるようになる。同じIMCのツールで、スペシャルティ広告のようにかなり長い期間にわたって顧客のそばにずっと居続けることになるツールはほかにはないといってよい。たとえば企業の名前やロゴなどが入ったコーヒー・マグなどは、毎日使われる可能性がある。企業のロゴが印刷されたシャツは実にたくさんの人たちの目に触れることになる。

スペシャルティ広告の手段として顧客に提供されることになるギフトは、トレード・ショーが開かれているその場所でセールスパーソンを通じて、あるいはダイレクト・メール・キャンペーンを通じて、顧客に届けられることになる。企業はスペシャルティ広告に毎年約120億ドルの費用を投入している。スペシャルティ広告の手段としてギフトが使われるのはなぜなのであろうか。それは、「礼に報いてお返しをする」という考え方を人は必ず持っているという考え方がそこに働いていることが分かる。人は誰でも、ギフトをもらうと、そ

のギフトに対して、すなわち自分がかけてもらった温情に対して、お返しをしなければという気持ちが自然に強く働くようになる。ビジネスの場面においては、人間の心のなかに芽生えるこうした心理的な効果をさまざまなやり方で利用してみることができる。トレード・ショーの現場においてギフトという手段を採用した場合にはどのような効果を期待することができるようになるであろうか。トレード・ショーの場面でギフトという手段を使ってみよう。すると、ギフトを提供してくれた企業に対する好ましいイメージの創成という効果を期待することができるようになる。そうした効果も確かに期待することができるようになるわけであるが、企業としては、ギフトを提供しようとする際には十分に注意を払っておくようにすることが大切となってくる。それは、ギフトという手段を通じて、こちらが予め意図したようなメッセージを、ギフトを贈った相手にちゃんと伝えることができるようになっていくことが重要となってくるということである。たとえば、あるブースではトレード・ショーを訪れた人たちにプラスチック製のマグカップをギフトとして提供しており、隣のブースではそれとはまた異なる陶磁器製のマグカップを提供していたという。この場合、トレード・ショーを訪れた人たちは、これら2つの企業に対して、それぞれ異なるイメージを抱くようになる可能性がある。この場合、プラスチック製のマグカップをギフトとしてもらった人たちは、そうしたマグカップを提供している企業に対して、相対的にマイナスのイメージを抱いてしまうことになるのではないだろうか。ということは、ほかのブースではどのようなギフトを提供しているかということを確認しないで、プラスチック製のマグカップをギフトとして提供したりしてしまうと、企業としては逆効果になってしまうということである。トレード・ショーを訪れた人たちに提供すべき広告スペシャルティを選択する際に頭に入れておかなければならない重要な点は、提供しようとしているそのギフトは、普通ではなかなか手に入れることができないような、極めてユニークな、珍しいギフトとなっており、また、企業のメッセージをしっかりと伝えることができるようなギフトとなっているという

ことをしっかりと確認しておくようにすることが大切となってくるということである。たとえば、あるトレード・ショーにおいて、コットンジン（綿繰機）のあるメーカーは、コットンのペールのミニチュアで、ペール（ペールとは、綿花など原綿で出荷する場合、綿花を圧縮して帯鉄を掛ける、あるいは木枠で梱包して帯を掛けること）にロゴを印刷したものを作り、それを来場者にギフトとして提供したことがある。このギフトは実際に使えるようなものとはなっていないわけであるが、普通では手に入れることができないユニークなギフトとなっていた。また別の場面に目を向けてみると、ラティーノ女性実業家会議（Latino businesswomen's conference）が開かれた際、来場した女性の1人1人に花屋がバラをギフトとして提供していた。いずれのケースについてみても、来場者の注意を引き付けるのに十分にユニークなギフトという面からみても、企業が売ろうとしている商品とギフトの適合性という面からみても、その目的を達成することに成功していたということが出来る¹¹¹⁾

スペシャルティ広告の1つの手段として提供されるギフトは、顧客が行った商品購買意思決定を強化するのに高い効果を発揮してくれるようになる可能性を持っている。言葉を換えていうならば、ギフトは、自社商品を購入してくれた顧客に、自分はいいい選択をしたという気持ちにさせるのに、高い効果を発揮してくれるようになる可能性を持っているということである。ギフトを使えば、顧客との関係を強化することができるようになるばかりではなく、新しい潜在的顧客の関心の刺激付けという面においても効果を期待することができるようになる。全般的にいえることは、マーケターは、スペシャルティ広告の1つの手段としてのギフトを、あらゆるタイプの顧客との間で行われるコミュニケーションを強化するための重要な手段として使ってみることができるということである。

3-21 POPディスプレイ

「POP (point-of-purchase)」ディスプレイとは、商品の広告ということを意図

して行われるあらゆるタイプの特別のディスプレイをいう。POPとは、基本的には、小売店で販売されている商品ないしはサービスに対する顧客の注意を引き付けるために、販売時点（point of sale）で利用されるあらゆる手段をいう。POPマテリアルの狙いは、小売店の棚に陳列されている、あるいは小売店の店内のさまざまな場所に陳列されているある特定のブランドないしは商品カテゴリーそのものに対する顧客の注意を喚起する、あるいは、ある特定のブランドないしは商品カテゴリーそのものに関する情報を顧客に提供することにある。POPマテリアルは、消費者に働き掛けて、彼らを衝動買いないしは試用購入にまで結び付けることができるようなもの、あるいはまた、POPマテリアルを通じて訴求されているブランドに関するより多くの知識を消費者に植え付けることができるようなものとなっていなければならない。われわれは場合によっては、同じ小売店の店舗内のほかのコーナーにも消費者が足を運んでくれるようにするというクロス・マーチャンダイジングの効果を高めるための手段としても、POPマテリアルを活用してみることができる。よくできたPOPは、自分が見たことのある広告を消費者に思い出させるトリガー・メカニズム（trigger mechanism）としての力を発揮してくれるようになることが多い¹¹²⁾

POPディスプレイは、小売店の店舗内のレジの近くや、通路の端、小売店の入り口、さらにはこのほかの顧客の目に止まりやすい場所に設置されるようになることが多い。POPディスプレイとしては、小売店そのもの、サービス、あるいは商品を識別させる、それらを広告する、あるいは販売を促進するために使われることになる、ディスプレイ（display）やサイン（sign）、構造物（structure）、さらには道具（device）などをあげてみるができる。POPディスプレイには、小売店における商品の販売を背後から手助けしてくれる重要な手段としての役割が期待されている¹¹³⁾

アメリカの企業は、エンド・アイル・ディスプレイ（end-of-aisle display）やバナー（banner）、ポスター（poster）、シェルフ・カード（shelf card）、モーション・ピース（motion piece）、スタンド・アップ・ラック（stand-up rack）など

のPOPマテリアルに年間190億ドル以上の費用を投入している¹¹⁴⁾

小売店の棚やPOPディスプレイは、製造業者が消費者に対して商品に関するメッセージを届けるために使うことができる最後の機会としてみる事ができる¹¹⁵⁾ 商品購入の直前の段階で商品に関する好ましい印象を作り上げる、あるいは、買い手が店舗を離れようとしている時点で商品に関する好ましい印象を残して帰ってもらうことができるようにするためにPOPディスプレイを使うことができる。店で買い物をして帰ろうとしている買物客をつかまえて調査を行ってみると、マス・マーチャンドライザーから出てきた買物客のうちの55パーセント以上、ならびに、スーパーマーケットから出てきた買物客の60パーセントが、自分が店内で目にしたPOPディスプレイを見たことを覚えているということが分かる¹¹⁶⁾

POPディスプレイは売上高を増大させるための極めて効果的な手段となっている。マス・マーチャンドライザーやスーパーマーケットで使った金銭のうちの約50パーセントは、非計画的購入に費やされたものであることが分かる。そうした非計画的購入は、「衝動買い (impulse buy)」によって引き起こされたものであることが多い。消費者は商品を購入する際、購入の直前に至るまで、購入すべきブランドを決めていないということが多い。食品についてみると、購入すべきブランドに関する意思決定の88パーセントは、商品購入時に、売場で行われることになる。商品全体についてみると、ブランド選択の70パーセントは小売店の売場で行われることになる。多くの場合、POPマテリアルが購入意思決定に影響を与えるようになることが分かる¹¹⁷⁾

Point-of-Purchase Advertising International (POP広告の業界団体) ならびに Advertising Research Foundation (広告調査財団) が実施した調査研究によると、スーパーマーケットに置かれているPOPディスプレイの場合、露出1,000当たりのコスト (cost-per-thousand impression) は6ドルから8ドルになるものと推定されている。グローサリー・ストアに設置されているディスプレイの1週間当たりの平均露出量 (ディスプレイに対する露出量は店舗の床面積の大きさ

やその店舗の売上高規模によっても変わってくることになる)は2,300から8,000というデータが得られており、上の露出1,000当たりのコストに関する数値は、こうしたデータを基にしてはじき出されたものである。この調査研究は、POPディスプレイが消費者にメッセージを伝達するのに極めて効果的な手段となっているということを明らかにしてくれているわけであるが、製造業者側がPOPディスプレイを是非設置してもらいたいと願っており、小売業者としてもPOPディスプレイを使いたいと思っけていても、実際にはうまくいかないことがよく起きることになる。さらにまた、最近では、製造業者側が持ち込んでくる店頭サインやPOPディスプレイを受け入れる量を減らす小売業者が多くなってきており、そのため、POPディスプレイ等を通じて伝達することができるメッセージの量も減少してきているというのが実際のところである。加えてまた最近では、製造業者としては個々のアカウントに対応した販売促進を実施するというやり方を採用するのが一般的となってきており、小売業者のなかには、自分の店独自のPOPディスプレイを制作してくれるように製造業者側に要求するところも出てきている¹¹⁸⁾

製造業者は、顧客の目に止まりやすいようにブランドを提示することができるようにするための魅力的な手段としてPOPディスプレイをとらえている。POPディスプレイについては、多くの小売業者がそれぞれ異なる見方をしている。POPマテリアルは店の売上高を増大させるのに効果を発揮してくれるようなものとなっていなければならないというとらえ方をしている小売業者もあれば、POPマテリアルは店に顧客を引き付けるのに効果を発揮してくれるようなものとなっていなければならないというとらえ方をしている小売業者もある。小売業者はある特定のブランドの売上高の増大ということに関心を持っているわけでは決してなく、店全体の売上高、さらには店全体の利益の増大ということに関心を持っている。小売業者は消費者の教育という面において、さらには消費者に対する情報の提供という面においても力を発揮してくれるようなPOPディスプレイを好んで利用することになる。ここで指摘してみること

ができる重要な点は、小売業者は自社が設定している目標を達成するのに相応しいPOPディスプレイを設置するようになる傾向が最も高いということである。小売業者は製造業者が持ち込んできたPOPマテリアルを店頭を設置しないでそのままにしてしまうことがよくあるわけであるが、それにはいくつかの要因が働いていることが分かる。¹¹⁹⁾

製造業者が制作し、小売業者に持ち込んできたPOPディスプレイを、小売業者が使ってくれるようにならないのはなぜなのだろうか。その最も広く認められる理由としては、当該POPディスプレイのチャネルとの不適合性という理由をあげてみることができる。言葉を換えていうならば、ディスカウント・ストアに設置された場合には高い効果を期待することができるようなPOPディスプレイになっていたとしても、スーパーマーケットやスペシャルティ・ストアに設置された場合には効果を期待することが難しいというPOPディスプレイになっている可能性があるのである。POPディスプレイのデザイン面からみた場合の、POPディスプレイに対するニーズは、小売業者によって、チャネル・メンバーによってそれぞれ異なっている。それだけに、製造業者としては、おのおののタイプのチャネル・メンバーと十分に意見を交換し、おのおののタイプのチャネル・メンバーがPOPディスプレイに対して抱いているニーズを確実に満たすことができるようなPOPディスプレイを制作してやるようにすることが大切となってくる。¹²⁰⁾

小売業者にとってはPOPディスプレイのサイズ（大きさ）が重要な意味を持ってくるようになる。小売店のスペースには限りがあるわけで、棚とは全く独立してエンド・アイルに設置されているディスプレイが店内の人の流れを阻害してしまうようなディスプレイとなっていた場合には、顧客の買い物行動に好ましくない影響を与えてしまうようになる可能性がある。そうしたこともあって、普通はどの小売業者も、小売業者側が予め用意しているスペースにぴったりと合うような大きさのPOPディスプレイを制作して持ってゆくようにしないと、設置してもらうことは難しいということができるのである。小売

業者は、組み立てやすく、店頭に設置しやすく、必要に応じて形を調整することができるようなPOPディスプレイを好む。それだけに、ここで製造業者として頭に入れておかなければならない点は、小売業者がPOPディスプレイに関心を持っていなかった場合には、そのPOPディスプレイがどんなに素晴らしいでのディスプレイに見えたとしても、そのディスプレイを設置してくれるようにはならないであろうということを頭に入れておくようにすることが大切となってくるということである¹²¹⁾

小売業者は、簡単に壊れてしまうようなことのないようなPOPディスプレイを望んでいる。段ボウル紙（POPディスプレイには段ボウル紙が使われることが多い）は、すり切れてしまいやすく、破れてしまいやすい。でのしっかりしていないPOPディスプレイは、使われないまま捨てられてしまうようになることが多い。小売業者には店頭に設置されたPOPディスプレイを補修するような時間はない。すり切れてしまい、みすばらしくなってしまったディスプレイはその段階で廃棄されてしまうようになる可能性が高い。小売業者の目は、自店の店舗の事情を踏まえた、自店の店舗にぴったりと合ったPOPディスプレイを用意してくれる製造業者の方に向いてしまうことになる¹²²⁾

効果的なPOPディスプレイということを実現することができるようになるためには、POPディスプレイはなによりもまず商品の特性を明確に伝えることができるようなものとなっていなければならない。効果的なPOPディスプレイということを実現するためには、商品の価格に関する情報やプロモーションに関するそのほかの情報も重要な意味を持ってくるようになる可能性を持っている。POPディスプレイは、顧客の視線を引き付け、彼らがそこで足を止め、POPディスプレイに目を通してくれるようにするだけではなく、商品を手にとってくれ、その商品をじっくりと調べてみてくれるようにすることができるものとなっていなければならない。POPディスプレイで取り上げられている商品を手に取り、じっくりと調べてみてくれた顧客は、その商品を実際に購入してくれるようになる可能性が高い。最も優れたPOPディスプレ

イとは、ほかのマーケティング・メッセージと統合化されたPOPディスプレイといてみるができる。広告で使われているロゴやメッセージ・テーマがPOPディスプレイにおいても使われていなければならない。POPディスプレイは、販売促進のあらゆる手段と連動したものとなっていなければならない。POPディスプレイを目にした際、そのPOPディスプレイはいま現在流されている当該商品の広告テーマや販売促進テーマと連動したものとなっていることに、すぐに気付いてもらうことができるようなものとなっていなければならない。¹²³⁾

POPディスプレイにおいては、顧客にすぐに理解してもらうことができるような、簡潔明快なオファーを提示してやるようにすることが大切となってくる。多くの場合、POPディスプレイが顧客の注意を引き付けることができるようになるために掛けることができる時間はわずか10分の3秒しかない。このわずか10分の3秒の間に顧客の注意を引き付けることができなかった場合には、顧客は次の商品のコーナーに進んでいってしまうことになるのである。カラーやデザイン、商品の取り上げ方、さらには、ほかのマーケティング・メッセージとの連動といった要因が、POPディスプレイを効果的なものとするための重要な要因として浮かび上がってくることになる。¹²⁴⁾

小売店の棚のスペースをより効率的に活用してもらうことができるようにするため、小売店支援策の1つとして、多くの製造業者が「プラノグラム(planogram)」を使った棚割の方法を提言している。このプラノグラムを利用すれば、小売業者は所定の商品カテゴリーのために用意されている棚のスペースを利用した適切な棚割(configuration)を実現することができるようになる。また、製造業者のなかには、それを利用すれば小売店はスキャナーを通じて得られた情報(データ)をもとにして棚の最適のレイアウトを決定することができるという、コンピュータをベースとしたプログラムを開発するため、商品の回転率や利用されている棚のスペースの広さ、さらには、そこから生み出される利益などといった要因間の関係を把握するための実験を行っているところも

ある。¹²⁵⁾

これからますます注目しておきたいPOPの新しいタイプの1つが、コンピュータによって制御される対話型のPOPディスプレイである。これは比較的新しいPOP媒体であるが、最近ますます広く採用されるようになってきている。消費者はPOPユニットに組み込まれたコンピュータを操作しながら、自分が求めている商品あるいはサービスに関する情報を検索してゆくことになる。ここでは、消費者はコンピュータを操作しながら、ディスプレイ上にカタログを開いてみたり、質問を試みたりしながら、必要に応じてデータをプリント・アウトすることができる。今日すでに、自動車ディーラーにおいては対話型のPOPが設置されており、ユーザーはこれを使って自動車のさまざまな車種に関する情報を手に入れることができるようになっているし、小売店においてはこの種の対話型POPを利用してその店のカタログをみることができるようになっており、ファスト・フード・レストランではメニューをオーダーしてもらうのに対話型POPを設置するところさえ出てきている。なかでも特に、こうした対話型POPが最も幅広く利用されている商品の分野は、値段が高く、したがって1個販売することによって得られるマージンが多い商品の分野、言葉を換えていうならば、商品購入意思決定プロセスがより複雑となってくる商品の分野ということが出来る。¹²⁶⁾

POPディスプレイ・マテリアルを流通業者向け販売促進の手法として採用した場合に得られるメリットの1つとして、これを実施してやればメーカーのブランドを店内で積極的に販売してやろうという気持ちを小売店から引き出すことができるようになるという点をあげてみるができるわけであるが、POPディスプレイの具体的な設置の方法については小売店が設定している指針を遵守するということを製造業者に了解してもらうことができるようになりさえすれば、小売店も前向きに協力してくれるようになるからである。加えてまた、POPディスプレイ・マテリアルは必要に応じてすぐにでも実施に移すことが可能で、そのような意味で、われわれはこれを有用な戦術的手段として

活用してみることができるのである。反対にマイナス点としては、POPディスプレイ・マテリアルは小売店が広範囲にわたって協力してくれるようになることが成功のカギとなってきた、加えてまた、POPディスプレイ・マテリアルを採用してもらうためには、インスタ・マーチャンダイジングに関して小売店が設定しているさまざまな指針に合ったものを準備してやる必要があるとなってくる場合が多いという点をあげてみる¹²⁷⁾ことができる。

3-22 販売会議

製造業者の営業担当者は、自分が担当している販売テリトリーごとに、卸売業者や小売業者を対象として販売会議（sales meeting）を実施することがよくある。そうした販売会議は、商品の旺盛な販売シーズンがいままさに始まるようとしている時期に合わせて実施されるようになることが多く、市場導入されようとしている新しいモデルや新製品、これから展開されようとしている広告キャンペーンのスケジュール、さらには、これから実施されようとしている販売促進の新しいプランや販売促進で使われる各種マテリアルに関する情報が中間流通業者に提供されることになる。販売会議においては、製造業者が実施しようとしている広告やパブリシティ、さらには販売促進に関するマーチャンダイジングが製造業者の営業担当者によって行われるとともに、小売店が積極的にタイインしてくれるように、あるいはそのほかの何らかの協力をしてくれるように、働き掛けが行われることになる。ここでは新しく市場導入されることになったプロダクト・ラインの紹介が行われたり、質問があればそれに答えてやったり、プロモーションに際して使われることになっているパンフレット類が配布されることになる。

販売会議は年間を通じて定期的に開かれるようにもなっており、そこでは、消費者向けコンテストに関する情報を伝えてやるとか、新しく制作されたPOPマテリアルをその場で紹介してやるとか、お互いが抱えているさまざまな問題点について意見の交換を行うというふうに、製造業者の最近の動きに関する最

新の情報を卸売業者や小売業者に常に提供してやることができるようにするために販売会議が開かれことになる。製造業者の営業担当者は、卸売業者や小売業者の従業員を対象とした教育訓練プログラムを必要に応じて実施することもある。製造業者としては十分な販売成果を実現することができるようにするためには、中間流通業者からの積極的な支援を得ることができるようになっていくことが大切となってくるわけであるが、中間流通業者からの積極的な支援を引き出すことができるようにするためには、製造業者の営業担当者と中間流通業者の従業員が常に継続して接触を保つことができるようにしておくことが大切となってくるのである。¹²⁸⁾

4. 流通業者向け販売促進を実施するために必要となってくるコスト、ならびに、流通業者向け販売促進を実施することによって得られるベネフィット

以上みてきたように、アメリカの実践的なマーケティング場面においては実にさまざまなタイプの流通業者向け販売促進策が展開されている。そうした各種各様の流通業者向け販売促進策が昨今の市場において果たしている役割を評価するためには、流通業者向け販売促進を実施することによって製造業者や小売業者、さらには消費者の側に発生することになるコストやベネフィットについて考察を加えておくようにすることが大切となってくる。

4-1 流通業者向け販売促進を実施するためにはどのようなコストが必要となってくるか

流通業者向け販売促進を実施するためにはいくつかのコストが必要となってくる。それらコストのなかには直接的なコストとはまた別のコストもあれば、流通業者向け販売促進のプランニングを行う際に発生するコストにみられるように、これとはっきりととらえることが難しい目に見えないコストも頭に入れておく必要がある。そうしたコストの多くは、流通業者向け販売促進の成長に

伴って近年著しく増大してきている。実際のところ、研究者のなかには、流通業者向け販売促進はあまりにもコストがかかりすぎて、製造業者の利益を圧迫していると指摘する人もいる。しかしながら、流通業者向け販売促進を実施するために必要となってくるコストとしてはどのようなものがあるかということ を正しく理解し、それらコストを適正に管理することができるようになれば、マーケティング・マネジャーやプロモーション・マネジャーは、流通業者向け販売促進という強力な販売促進の手段を効果的に活用することができるようになるのである。

ハーバード・ビジネス・スクールで行われた研究によると、流通業者向け販売促進を実施する際に発生する重要なコストとしては、チャンネル・コンフリクト (channel conflict)、マネジメントの有する能力の分散化 (management distraction)、商品在庫量の増大化 (inventory buildup)、生産現場で起きる混乱 (production dislocation)、商品の先行仕入 (forward buying)、ならびに商品の転売 (diverting) といったものが考えられるということが明らかにされている。¹²⁹⁾

(1) チャンネル・コンフリクト

チャンネル・コンフリクトとは、流通ネットワークを構成するメンバー間において生まれる軋轢、不信、さらにはあからさまな衝突をいう。流通業者向け販売促進はチャンネル・コンフリクトを生み出す重要な原因となる可能性を持っている。小売業者が製造業者に対してもっと多くのアローワンスを要求してきたり、あるいは反対に、販売促進を実施するために小売業者にとって必要となってくる正味の経費を製造業者が提供するアローワンスで補填させてやろうなどといったことを製造業者自身が行ったりした場合に発生するコンフリクトを、一般に広く認められるコンフリクトのタイプとしてあげてみることができる。たとえば、1989年、アメリカ合衆国で最大規模のグローサリー・チェーンである Winn Dixie と Kroger の2社は Pillsbury, Procter & Gamble, Quaker Oats ならびにそのほかの製造業者が取り扱っている商品のいくつかについて、自社

の商圈内においては統一価格で販売を行ってもらいたいという要求を行ったにもかかわらず拒否されてしまうことになるわけであるが、それを不満として商品の仕入をボイコットするという手に出ることになる。Winn Dixie は自社が仕入れる商品についてはすべて、自社の商圈内にある店舗に対しては最低の価格で納入してもらいたいという要求を突きつけることによって、製造業者と対決姿勢を取り始めるようになる。それに対して製造業者は、小売業者のそうした要求は自社が持っている価格設定権を明らかに侵害するものであるという受け取り方をしており、当然のこととして、小売業者の要求を退けることになる。チェーン・ストア2社は、交渉を通じて対決に終止符が打たれるようになるまでの間、これら製造業者の何百という数のブランドを自店の棚から一斉に引き払ってしまうことになる。

(2) マネジメントの有する能力の分散化

販売促進に関するプランニングを行うとなると、マネジャーは膨大な時間を割かなければならなくなってくるわけで、マネジャーはもっと生産的な仕事に時間を投入したいと思ってもそれができなくなってしまう可能性がある。1年のどの時点を取ってみても、マネジャーは実にさまざまなタイプの販売促進策のなかからいずれの販売促進策を実施するか意思決定を行わなければならないわけで、加えてまた、ある特定の1つの販売促進策を取ってみてもその具体的な展開方法としてはいろいろなものが考えられるわけで、さらにまた、マネジャーとしては各種販売促進策の組合せ（ミックス）ということも頭に入れておかなければならない。また、大部分のマネジャーには、複数のブランドの、複数の期間にわたる販売促進のプランニングを行うことが要求されており、これが事態をますます複雑なものとしている。販売促進にまつわる問題をますます複雑化させる最大の要因となっているのが、地域によってそれぞれ異なる販売促進の展開の必要性、それら地域のおおのに所在するそれぞれ異なる小売チェーンから寄せられる要求への対応、さらには、自社にとってはこれがもっ

と重要な意味を持つてくることになるわけであるが、競争企業が各地域で展開する販売活動への対応である。たとえば、複数の事業部を抱え、おのおのの事業部が自動車のブランドを多数持っている General Motors では、流通業者向け販売促進のプランニングならびに実施に膨大な予算が投入されている。Procter & Gamble では、販売促進の企画、実施、ならびに効果測定に、セールスパーソンは就業時間のうちの 25 パーセントを、また、マネジャーは就業時間のうちの 30 パーセントを使っているものとみている。これは、Procter & Gamble が 1991 年にバリュー・プライシングという戦略を採用するようになった理由の 1 つとなっている。

(3) 商品在庫量の増大化

流通業者向け販売促進は売上高の短期的な増大をもたらす要因となる場合がしばしばある。売上高の短期的な増大は流通システムのあらゆるレベル、すなわち製造業者や卸売業者、小売業者といったレベルにおいて、またときによっては消費者のレベルにおいてさえも、在庫量の増大となって結び付いてゆくことになる。各種各様のブランドについて、複数の地域において販売促進が展開されることになるだけに、製造業者としては流通業者向け販売促進によってもたらされる売上高反応を正確に予測することなど到底不可能である。したがって、製造業者としては、流通業者向け販売促進によってもたらされる需要の急激な増加に十分に対応することができるようにするため、より多くの商品在庫を抱えておくようにすることが必要となってくるのである。卸売業者や小売業者は、流通業者向け販売促進を利用して商品在庫の積み増しを行うようになるため、ここでも商品の在庫量は増えることになる。ハーバード大学が行った研究によると、流通業者向け販売促進によってもたらされる商品在庫管理費の増大額は、グロサリー商品の業界だけで年間最大約 10 億ドルに達するものと推定されている。個々の卸売業者や小売業者は、流通業者向け販売促進を利用して商品の在庫量を積み増しすることによって得られる利益と比べると、商品

の在庫管理費は取るに足らないという受け取り方をしているように思えるわけであるが、総体として分析してみると、この種の在庫管理費は本来必要のない費用で、事業を展開するために必要な全体的なコストを増大させる要因として働いていることが分かるのである。

(4) 生産場面で起きる混乱

わざわざ指摘するまでもなく、流通業者向け販売促進は期間を限って実施されることになる。製造業者は流通業者向け販売促進を実施するとすると、商品の在庫量を増大させ、小売業者から入ってくる商品の注文に十分に対応できるようにするため、計画されている流通業者向け販売促進が開始されるようになるまでの段階で商品の生産量を増やしておくことが必要となってくる。流通業者向け販売促進が実施されるようになると、小売業者から商品の注文が不規則的に入ってくるようになるため、これが、商品の最適の生産スケジュールを維持することを難しくさせてしまうことになるのである。一般に、製造業者としては、商品在庫量の増大ということを覚悟して流通業者向け販売促進の期間中はずっと継続して通常よりも高い水準の生産量を維持するというやり方を採用するようにするか、あるいは、商品の生産スケジュールを不規則にしてしまうことによって発生する生産コストの増大ということを覚悟して、流通業者向け販売促進による売上高の急激な増大に対応するために、必要に応じて商品の生産量を増大させてみたり減少させてみたりといったやり方を採用するようにするか、いずれかの方法を取ることが必要となってくる。

(5) 商品の先行仕入ならびに商品の転売によって発生するコスト

商品の先行仕入ならびに商品の転売によって発生するコストの総額は1千万ドルにも達し、小売業者の利益の50パーセントはそうした商品の先行仕入や商品の転売によってもたらされているものと考えられている。製造業者は、商品の先行仕入や商品の転売が行われるがためにそうした膨大な額のコストが発

生してしまうことになるとして、小売業者を非難する傾向が認められる。これに対して小売業者は、商品の転売というやり方を通じて利益を獲得する機会を提供してくれても何ら差し支えないではないかと、製造業者に反論している。そうした理由もあって、製造業者の側にしても、小売業者の側にしても、これといった適切な策を講じる様子はなく、商品の先行仕入や商品の転売が引き続き行われているというのが実際のところである。

アメリカでは一般に4週間ごとに流通業者向けディール（流通業者向けアロワンス）が実施されている。ということは、年間52週のうちの13週、すなわち、1年365日のうち約30パーセントは流通業者向けディールが実施されていることになる。小売業者はディール期間中に大量の仕入を行う。ディールが実施されていない残りの70パーセントの日には、商品の仕入は行わない。どの小売業者（特にグロサリー・ストア）も、通常の商品在庫水準を上回る商品在庫を抱えている。製造業者が次にディールを実施するまでの間、十分な商品在庫の積み増しを行っておくということが普通に行われている。こうした商品仕入のやり方を「商品の先行仕入（forward buying）」あるいは「商品の繋ぎ仕入（bridge buying）」といている。大手のグロサリー・ストアのうちの約75パーセントはこうした商品仕入の方法を採用しているといわれている。製造業者が商品の価格を15パーセント値引きして販売すると、小売チェーンは10週間分から12週間分の商品在庫の積み増しを行うということが普通に行われている。製造業者は売上高の80パーセントから90パーセントは流通業者向けディールを通じて販売している¹³⁰⁾ 図表2は、商品の先行仕入ならびに商品の転売に関する仮説的な事例を紹介してみたものである¹³¹⁾

図表 2 商品の先行仕入ならびに商品の転売に関する仮説的な事例

1. 1999年5月5日はメキシコの独立を祝うシンコ・デ・マジョ（Cinco de Mayo）の日である。この祝日に向けての大規模なプロモーション・イベントの一環として、パーソナル・ケア商品の製造業者である Beauty Products, Inc.（仮説的な企業）は、テキサス州にあるグローサリー商品を取り扱う小売業者を対象として、MorningGlow シャンプーを注文した小売業者に一律 15 パーセントの「オフ・インボイス・アローワンス」を提供するという販売促進を 1999 年 4 月 9 日から 1 週間かけて展開することになる。
2. テキサス州サン・アントニオの FB & D Supermarkets は、MorningGlow シャンプーを 15,000 個注文する。Beauty Products, Inc. は FB & D Supermarkets がシンコ・デ・マジョ祭と連動して展開されるプロモーション・イベントの期間中に MorningGlow の小売価格を 15 パーセント割引いて消費者に提供してくれるようになることを期待して、FB & D Supermarkets に 15 パーセントのオフ・インボイス・アローワンスを提供することになる。
3. FB & D は仕入れた 15,000 個の商品のうちのわずか 3,000 個だけを割引価格で販売する。（残りの商品 12,000 個は、一部は商品の先行仕入分として、また一部は商品の転売用として手当てされたものである。）
4. FB & D は MorningGlow の 5,000 個を、サウスウエスト地域一帯のグローサリー店を対象として事業を展開している Opportunistic Food Brokers, Inc. にわずかの利益率で再販売することになる。（こうした行為は「商品の転売」としての性格を持っている。）
5. その後、FB & D は MorningGlow の残りの 7,000 個を、自店を訪れた買物客に対して割引なしの通常価格で販売することになる。（この 7,000 個は「商品の先行仕入」としての性格を持っている。）

4-2 流通業者向け販売促進を実施することによって得られるベネフィット

流通業者向け販売促進を実施するとなると確かに相当程度のコストを頭に入れておくことが大切となってくるわけであるが、それでも、流通業者向け販売促進は今後も引き続き販売促進の重要な手段の 1 つとして展開され続ける可能性が高い。その理由は、本稿の冒頭ですでに説明しておいたように、製造業者にとってのいくつかの重要なゴールを達成するのに力を発揮してくれるように

なるからである。加えてまた、流通業者向け販売促進は次のような重要なベネフィットを製造業者にもたらしてくれることになる¹³²⁾

■ 流通業者向け販売促進は、しっかりと注意を向けてもらえるようにすることが必要となってくるある特定のブランドに対して、販売スタッフや小売業者、さらには消費者の注意を引き付けるのに力を発揮してくれることになる。ここでいうある特定のブランドとは、新ブランドの場合も考えられれば、注意を向けられることもなくこれまで見過ごされてきたブランドの場合もあれば、競争企業からの激しい攻勢を受けているブランド、あるいはまた、競争企業からシェアを侵食されつつあるブランドなどが考えられる。

■ 流通業者向け販売促進や、流通業者向け販売促進が引き金となって小売業者自身が実施する販売促進は、小売環境の変化と興奮をもたらしてくれるようになる。販売促進によって作り出される興奮は消費者を店舗に引き付け、所定のブランドを購入するように消費者を動機付けしてくれるようになる。販売促進は期間を限定して実施されることになるわけで、期間が限定されていなかった場合には生み出すことのできない、切迫性という要素、すなわち、販売促進の対象となっているブランドを早く購入しなければならぬという気持ちを引き出してくれることになるのである。

■ 流通業者向け販売促進は、製造業者にとっては価格に敏感に反応する小売業者を選択的に引き付けるための重要な手段となっており、小売業者が実施する販売促進は、小売業者にとっては、価格に敏感に反応する消費者を選択的に引き付けるための重要な手段となっている。企業は、販売促進が有する価格に敏感に反応する買い手を選択的に引き付ける力を利用してやるようにすれば、価格に敏感に反応する顧客セグメントに対してのみ、

販売促進を通じてベネフィットを提供してやることができるようになるのである。

■ 競争企業が価格を低く設定してきたとしても、製造業者としては流通業者向け販売促進を実施するようにすれば、自社商品の表示価格を恒久的に引き下げてしまうというやり方をわざわざ採用しなくても、十分に対抗することができるようになる。ノーブランド商品やプライベート・ブランド商品はこれまでずっとナショナル・ブランドが有するシェアを侵食し続けているわけであるが、流通業者向け販売促進は、特にこうしたブランドとの競争の面で優れた力を発揮することになる。実際のところ、これまで実施された調査に目を通してみると、ナショナル・ブランドが価格割引を実施すると、それが引き金となってプライベート・ブランドやノーブランド商品からのブランド・スイッチングが起きることになるわけであるが、プライベート・ブランドやノーブランド商品が価格割引を実施したとしても、ナショナル・ブランドからのブランド・スイッチングが起きることはないということを明らかにした調査をいくつかあげてみることができる。

5. お わ り に

再販売を目的として商品を仕入れてもらうためにプロモーションを展開しようとしているとき、マーケターはいつでも、流通業者向け販売促進を活用してみることができる。流通業者向け販売促進プログラムの一般的な目標としては、新製品市場導入の初動段階における流通チャネルの確保、小売店における最も重要な棚のスペースの確保、既存ブランドに対する背後からの支援、競争企業が取ってくる活動に対する対応、小売業者による商品の発注規模の増大化、小売業者段階における商品在庫レベルの増大化あるいは製造業者レベルにおける商品在庫レベルの縮小化、流通チャネルのメンバーとの良好なリレー

ションシップの構築, さらには, IMC プログラムのほかの各種活動が有する効果の増大化, といったものをあげてみることができる。こうした目標を達成するため, マーケターは流通業者向け販売促進に際してさまざまなタイプのツールを使ってみることができる。

販売促進プログラムをこれから展開しようとしているマーケターが頭に入れておかなければならない重要な点は, マーケターは IMC プログラムと連動するような販売促進プログラムを企画・立案することができるようになっていなければならないということである。販売促進プログラムを企画・立案しようとする際には, 広告に投入されることになっている費用がどれくらいの規模になっているかということを知っておくことが大切となってくるとともに, どのような形の広告キャンペーンが展開されることになっているかということを押さえておくようにすることが大切となってくるわけであるが, それに加えて, 販売促進プログラムはプロモーション・ミックスを構成するそのほかの要因とバランスの取れたものとなっていなければならない。流通業者向け販売促進を実施するとなるとコストが掛かり, 規模の小さな製造業者に非常に大きなプレッシャーを掛けてしまうようになる可能性がある。卸売業者や小売業者は, 多くが, 何らかの形の流通業者向け販売促進という形のインセンティブが提供されるようにならない限り, 簡単に商品を注文してくるようなことはしない。企業トップは, 好ましいブランド・イメージを創成し, それを引き続き維持することができるようにするとともに, 小売店の棚のスペースを維持するための取引の道具として競争的な性格を持った流通業者向け販売促進に簡単に手を出してしまうなどといった罠に掛からないようにするため, 常日頃から努力を怠らないようにすることが大切となってくる。製造業者としては, 優れたブランド・イメージを創成するとともに, 各種流通業者との間で良好なリレーションシップを構築することができるようになっていれば, それが力となり, 競争相手が短期的な価格割引を提供することによって小売店の棚のスペースを奪い取ってやろうと目論んできたとしても, その力を殺いでしまうことができ

るようになるのである。

IMC プランを構成するほかのあらゆる要因についても全く同じようなことがいえるわけであるが、流通業者向け販売促進を担当しているマネジャーに期待されている基本的に重要なタスクは、1つの統合化された、明快なメッセージを市場に到達させることができるような力を持った、適切に調整された、そしてバランスの取れたプランを開発することにある。マーケターは流通業者向け販売促進をIMCの重要な要因の1つとして頭に入れておくようにすることが大切となってくるわけであるが、だからといって、マーケティングのそのほかの要因に回すことができないようになるくらいまで多額のマーケティング費を流通業者向け販売促進に注ぎ込んでしまうようなことがあってはならないのである。マーケティングの各種要因と流通業者向け販売促進との間の適切なバランスを保つことができるようになれば、製造業者は、小売業者という顧客はもちろんのこと、チャネルのほかのメンバーとの位置関係からみてより望ましい位置を保ちながら、長期的な視点に立った、好ましい競争活動を展開してゆくことができるようになるのである。

注

- 1) Ailloni-Charas, Dan, *Promotion : A Guide to Effective Promotional Planning, Strategies, and Executions*, Ronald Press, 1984, p. 229.
- 2) Parente, Donald, *Advertising Campaign Strategy: A Guide to Marketing Communication Plans*, 2nd ed., The Dryden Press, 2000, p. 217.
- 3) Kotler, Philip and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 8th ed., Prentice-Hall, 1999, p. 463.
- 4) Armstrong, Gary, and Philip Kotler, *Marketing : An Introduction*, 12th ed., Pearson, 2015, p. 423.
- 5) Ibid., p. 427.
- 6) Parente, Donald, op. cit., p. 219.
- 7) Ibid., p. 229.
- 8) Schultz, Don E., and Beth E. Barnes, *Strategic Brand Communication Campaigns*, 5th ed., NTC Business Books, 1999, p. 242.

- 9) Clow, Kenneth, and Donald Baack, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Prentice-Hall, 2002, p. 377.
- 10) Tellis, Gerard J., *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison-Wesley, 1998, p. 252.
- 11) Belch, George E., and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2012, pp. 554-556.
- 12) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 396-399.
- 13) Shimp, Terence A., *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, 8th ed., South-Western, 2010, p. 460.
- 14) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 252.
- 15) Belch, George E., and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2004, p. 547.
- 16) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 256.
- 17) Luick, John F., and William Lee Ziegler, *Sales Promotion and Modern Merchandising*, McGraw-Hill, 1968, p. 105.
- 18) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 256.
- 19) Ibid., p. 270.
- 20) Ibid., p. 257.
- 21) Ibid.
- 22) Ibid., pp. 257-258.
- 23) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 379.
- 24) Ibid.
- 25) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004), op. cit., pp. 547-549.
- 26) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 379-380.
- 27) Ibid., p. 380.
- 28) Shimp, Terence A., op. cit., p. 465.
- 29) Ibid.
- 30) Schultz, Don E., William A. Robinson, and Lisa A. Petrisson, *Sales Promotion Essentials: The 10 Basic Sales Promotion Techniques. . . . And How to Use Them*, 3rd ed., NTC Business Books, 1998, p. 215
- 31) Schultz, Don E., William A. Robinson, and Lisa A. Petrisson, *Sales Promotion Essentials: The 10 Basic Sales Promotion Techniques. . . . And How To Use Them*, 2nd ed., NTC Business Books, 1993, p. 162.
- 32) Parente, Donald, op. cit., p. 230.
- 33) Moriarty, Sandra, Nancy Mitchell, and William Wells, *Advertising and IMC: Principles and Practice*, 10th ed., Pearson, 2015, p. 516.
- 34) Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 498.

- 35) Schultz, Don E., and Beth E. Barnes, op. cit., p. 250.
- 36) Burnett, John, and Sandra Moriarty, *Introduction To Marketing Communications : An Integrated Approach*, Prentice-Hall, 1998, p. 326.
- 37) Wells, William, John Burnett and Sandra Moriarty, *Advertising Principles and Practice*, 3rd ed., Prentice-Hall, 1995, p. 610.
- 38) Imber, Jane, and Betsy-Ann Toffler, *Dictionary of Marketing Terms*, 4th ed., Barron's Educational Series, Inc., 2008, p. 180.
- 39) Burnett, John, and Sandra Moriarty, op. cit., p. 326.
- 40) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 259.
- 41) Ibid.
- 42) Tellis, Gerard J., ibid.
Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 557.
Ulanoff, Stanley, Editor in Chief, *Handbook of Sales Promotion*, McGraw-Hill, 1985, p. 323.
Stanley, Richard E., *Promotion : Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982, p. 312.
Govoni, Norman A., *DIC・TIO・NARY of Marketing Communications*, SAGE Publications, 2004, p. 176.
Schultz, Don E., and Beth E. Barnes, op. cit., p. 251.
Shimp, Terence A., op. cit., p. 463.
- 43) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 382-384.
- 44) Ibid., pp. 382-383.
- 45) Ibid., pp. 383-384.
- 46) Ibid., p. 384.
- 47) Ibid.
- 48) Ibid.
- 49) Ibid.
- 50) Ibid., pp. 381-382.
- 51) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 259.
- 52) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 381-382.
- 53) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 259.
- 54) Ibid.
- 55) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 382.
- 56) Ibid.
- 57) Ibid.
- 58) Ibid.
- 59) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 259.

- 60) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 61) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004), op. cit., p. 551.
- 62) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 63) Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 559.
- 64) Ibid.
- 65) Ibid., pp. 559-560.
- 66) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 67) Ibid.
- 68) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 259.
- 69) Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 560.
- 70) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 71) Ibid.
- 72) Ibid.
- 73) Ibid.
- 74) Ibid.
- 75) Ibid.
- 76) Ibid.
- 77) Ibid.
- 78) Ibid.
- 79) Ibid.
- 80) Tellis, Gerard J., op. cit., p. 260.
- 81) Ibid., p. 262.
- 82) Ibid., pp. 262-263.
- 83) Ibid., p. 263.
- 84) Ibid.
- 85) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 86) Ibid.
- 87) Ibid.
- 88) Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin, *Sales Promotion : Concepts, Methods, and Strategies*, Prentice-Hall, 1990, p. 318, p. 342.
- 89) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004), op. cit., p. 552.
- 90) Ibid.
- 91) Ibid.
- 92) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 386-387.
- 93) Bradley Johnson, "IBM Moves to Intel Co-op Deal," *Advertising Age*, 68, no. 10 (March 10, 1997), p. 4.

- 94) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004), op. cit. p. 552.
- 95) Ibid.
- 96) Ibid.
- 97) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 385.
- 98) Ibid., pp. 385-386.
- 99) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004) op. cit., pp. 552-554.
- 100) Cynthia Rigg, "Hard Times Means Growth for Co-op Ads," *Advertising Age*, November 12, 1990, p. 24.
- 101) Belch, George E., and Michael A. Belch (2004), op. cit., p. 554.
- 102) Lane, W. Ronald, Karen Whitehill King, and Tom Reichert, *Kleppner's Advertising Procedure*, 18th ed., Prentice-Hall, 2011, pp. 442-443.
- 103) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 386.
- 104) Lane, W. Ronald, Karen Whitehill King, and Tom Reichert, op. cit., p. 443.
- 105) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 387.
- 106) Ibid.
- 107) Tellis, Gerard J., op. cit., pp. 261-262.
- 108) Ibid., p. 262.
- 109) Ibid., pp. 263-264.
- 110) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 390.
- 111) Ibid.
- 112) Percy, Larry, *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, 1997, p. 115.
- 113) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 391.
- 114) Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 558.
- 115) Martinez, Matthew, and Mercedes M. Cardona, "Study Shows POP Gaining Ground as Medium," *Advertising Age*, November 24, 1997, p. 43.
- 116) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., p. 391.
- 117) Ibid.
- 118) Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 559.
- 119) Clow, Kenneth E., and Donald Baack, op. cit., pp. 391-392.
- 120) Ibid., p. 392.
- 121) Ibid., pp. 392-393.
- 122) Ibid., p. 393.
- 123) Ibid.
- 124) Ibid.
- 125) Belch, George E., and Michael A. Belch (2012), op. cit., p. 559.

- 126) Percy, Larry, op. cit., p. 115.
- 127) Ibid.
- 128) Stanley, Richard E., op. cit., p. 309.
- 129) Buzzell, Robert D., John A. Quelch, and Walter J. Salmon, "The Costly Bargain of Trade Promotion," *Harvard Business Review*, March-April, 1990, pp. 141-149.
- 130) Shimp, Terence A., *Advertising and Promotion : Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th ed., The Dryden Press, 2000, p. 537.
- 131) Ibid.
- 132) Tellis, Gerard J., op. cit., pp. 266-267.

参 考 文 献

1. Ailloni-Charas, Dan, *Promotion : A Guide to Effective Promotional Planning, Strategies, and Executions*, Ronald Press, 1984, pp. 229-239.
2. Arens, William F., Michael F. Weigold, and Christian Arens, *Contemporary Advertising and Integrated Marketing Communications*, 14th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2013, pp. 569-577.
3. Batra, Rajeev, John G. Myers, and David A. Aaker, *Advertising Management*, 4th ed., Prentice-Hall, 1996, pp. 88-90.
4. Belch, George E., and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 2nd ed., Irwin, 1993, pp. 572-624.
5. Belch, George E., and Michael A. Belch, *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2004, pp. 544-559.
6. Bergh, Bruce G. Vanden, and Helen Katz, *Advertising Principles : Choice, Challenge, Change*, NTC Business Books, 1999, pp. 366-402.
7. Blattberg, Robert C., and Scott A. Neslin, *Sales Promotion : Concepts, Methods, and Strategies*, Prentice-Hall, 1990, pp. 313-343.
8. Burnett, John, and Sandra Moriarty, *Introduction to Marketing Communication : An Integrated Approach*, Prentice-Hall, 1998, pp. 324-328.
9. Clow, Kenneth E., and Donald Baack, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Prentice-Hall, 2002, pp. 374-409.
10. Copley, Paul, *Marketing Communications Management : Concepts and Theories, Cases, and Practices*, Elsevier, 2004, pp. 186-199.
11. Dommermuth, William P., *Promotion : Analysis, Creativity and Strategy*, 2nd ed., PWS-KENT, 1989, pp. 382-384.
12. Duncan, Tom, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, 2005, pp. 488-513.
13. Fill, Chris, *Marketing Communications : Frameworks, Theories and Applications*, Prentice-

- Hall, 1995, pp. 361-385.
14. Luick, John F., and William Lee Ziegler, *Sales Promotion and Modern Merchandising*, McGraw-Hill, 1968, pp. 98-115.
 15. Moriarty, Sandra, Nancy Mitchell, and William Wells, *Advertising & IMC : Principles and Practice*, 10th ed., 2015, pp. 513-525.
 16. O'Guinn, Thomas C., Chris T. Allen, and Richard J. Semenik, *Advertising and Integrated Brand Promotion*, 6th ed., South-Western, 2012, pp. 551-561.
 17. Parente, Donald, *Advertising Campaign Strategy : A Guide To Marketing Communication Plans*, 2nd ed., The Dryden Press, 2000, pp. 213-231.
 18. Percy, Larry, *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, 1997, pp. 110-116.
 19. Quelch, John A., *Sales Promotion Management*, Prentice-Hall, 1989.
 20. Russell, J. Thomas, and W. Ronald Lane, *Kleppner's Advertising Procedure*, 13th ed., Prentice-Hall, 1996, pp. 443-447.
 21. Schultz, Don E., Dennis Martin, and William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns*, 2nd ed., Crain Books, 1984, pp. 419-429.
 22. Schultz, Don E., and Beth E. Barnes, *Strategic Brand Communication Campaigns*, NTC Business Books, 1999, pp. 239-254.
 23. Schultz, Don E., William A. Robinson, and Lisa A. Petrisson, *Sales Promotion Essentials : The 10 Basic Sales Promotion Techniques... And How To Use Them*, 3rd ed., NTC Business Books, 1998, pp. 203-222.
 24. Schultz, Don E., William A. Robinson, and Lisa A. Petrisson, *Sales Promotion Essentials : The 10 Basic Sales Promotion Techniques... And How To Use Them*, 2nd ed., NTC Business Books, 1993, pp. 155-175.
 25. Shimp, Terence A., *Advertising, Promotion : Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, 5th ed., The Dryden Press, 2000, pp. 530-553.
 26. Shimp, Terence A., *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, 8th ed., South-Western, 2010, pp. 444-479.
 27. Stanley, Richard E., *Promotion : Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982, pp. 302-325.
 28. Tellis, Gerald J., *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison-Wesley, 1998, pp. 251-271.
 29. Ulanoff, Stanley M., *Handbook of Sales Promotion*, McGraw-Hill, 1985, pp. 317-333.
 30. Wells, William, John Burnett, and Sandra Moriarty, *Advertising Principles and Practice*, 3rd ed., Prentice-Hall, 1995, pp. 587-615.